

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et des Sciences de Gestion**

**Département des sciences commerciales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences économiques**

*Option : Marketing*

**Thème**

***L'évaluation de management de  
la force de vente  
Cas de MAC SOUM***

**Réaliser par :**

M<sup>elle</sup> Ourtelli safia

M<sup>elle</sup> Tinouche kenza

**Encadreur :**

M<sup>elle</sup> BOUNAZEF DJIDA.

**Jury de soutenance :**

Président : M<sup>r</sup> MAHNAOUI

Examineur : M<sup>r</sup> MAGHNI

**Promotion 2012-2013**



## Remerciement

*Nous remercions en premier lieu Dieu pour ce modeste travail.*

*Nous tenons tout particulièrement à remercier notre promotrice M<sup>me</sup> bounazef pour ses corrections, ainsi que pour ses remarques, ses conseils avisés, ses commentaires et ses suggestions*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de MAC SOUM ceux de la direction commerce, pour leur aide précieux*

*Nous remercions aussi tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin en nous aidant à réaliser notre travail.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Les personnes les plus chères à mes yeux, mes parents :  
pour leurs soutien tout au long de mon parcours éducatif, que DIEU les  
protèges*

*Mes frères : Lahlou, Koussyla ;*

*Mes sœurs : Lynda, Kahina et son mari Riade ;*

*Toute la famille*

*Mes amies Souad, Nassima, Kahina, Karima, Lamia ;*

*Ma copine de chambre Linda*

*Et tous ce qui m'a aidé de près ou de loin pour la  
Réalisation de ce modeste travail*

**SAFIA**

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :  
Les personnes les plus chères à mes yeux, mes parents :  
pour leurs soutien tout au long de mon parcours éducatif, que DIEU  
les protèges*

*Mes chères frères et sœurs*

*Mes tantes, oncles, cousins et cousines*

*A toute la famille « Tinouche »*

*Au plus sincère copines*

*Et tous ce qui m'a aidé de près ou de loin pour la  
Réalisation de ce modeste travail*

*Kenza*

## LISTE DES ABRIVIATION

Abréviations	Significations
<b>ADM</b>	<b>Administration</b>
<b>ANEM</b>	<b>Agence national d'emplois</b>
<b>BMO</b>	<b>Bureau main d'œuvre</b>
<b>CA</b>	<b>Chiffre d'affaire</b>
<b>CDD</b>	<b>Contrat à durée déterminé</b>
<b>CDI</b>	<b>Contrat à durée indéterminé</b>
<b>CID</b>	<b>Contrat d'insertion diplômée</b>
<b>CIP</b>	<b>Contrat d'insertion professionnel</b>
<b>CTA</b>	<b>Contrat de travail aide</b>
<b>DA</b>	<b>Dinar algérienne</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction ressources humain</b>
<b>EMAC</b>	<b>Entreprise Manufacture d'articles chaussants</b>
<b>IEP</b>	<b>Intensité d'expérience professionnelle</b>
<b>MAC-SOUM</b>	<b>Manufacture chaussure Soummam</b>
<b>PC</b>	<b>Ordinateur portable</b>
<b>PCR</b>	<b>Primes aux caractères de remboursement</b>
<b>SCF</b>	<b>Système comptable financier</b>
<b>SPA</b>	<b>Société par action</b>
<b>TURN OVER</b>	<b>Rotation de personnel</b>
<b>VRP</b>	<b>Voyageur-représentant-placier</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Calcule de La taille de la force de vente selon la méthode base sur la charge de travail.....	15
Tableau N°02 : Calcul de la taille de la force de vente selon La méthode d'analyse marginale .....	16
Tableau N°03 : Le tableau de bord.....	38
Tableau N°04 : La répartition des effectifs par structures .....	45
Tableau N°05 :L'évolution de l'effectif total de l'entreprise MAC-SOUM (2009à2012) .....	46
Tableau N°06 : Les moyens matériels.....	48
Tableau N°07 : Les moyens humains .....	49
Tableau N°08 : Les flux.....	50
Tableau N°09 : Le mode de rémunération de MAC-SOUM.....	67
Tableau N°10 :L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise MAC-SOUM (2008à2012).....	70
Tableau N°11 :L'analyse du chiffre d'affaire par catégorie de la clientèle en 2012...	71
Tableau N°12 : L'évolution des quantités vendues de MAC-SOUM (2009à2012).....	72
Tableau N°13 :L'évolution de nombre des clients et des commandes de l'entreprise MAC- SOUM (2008à2012).....	73

LISTE DES FIGURES

<b>Figure N°01 : La structure par secteur.....</b>	<b>07</b>
<b>Figure N°02 : La structure par produit.....</b>	<b>08</b>
<b>Figure N°03 : La structure par type de clientèle.....</b>	<b>08</b>
<b>Figure N°04 : La force de vente interne (sédentaire).....</b>	<b>12</b>
<b>Figure N°05:La force de vente externe (itinérante).....</b>	<b>12</b>
<b>Figure N°06 : La répartition des l'effectifs par structures.....</b>	<b>45</b>
<b>Figure N°07:L'évolution de l'effectif total de MAC-SOUM.....</b>	<b>46</b>
<b>Figure N° 08: Le diagramme des flux.....</b>	<b>49</b>
<b>Figure N°09 :L'évolution du chiffre d'affaire de MAC- SOUM (2008à2012).....</b>	<b>70</b>
<b>Figure N°10 :L'analyse du chiffre d'affaire par catégorie de la clientèle en 2012.....</b>	<b>71</b>
<b>Figure N°11 :L'évolution des quantités vendues de MAC- SOUM (2009à2012).....</b>	<b>72</b>
<b>Figure N°12 : L'évolution de nombre des clients et des commandes de l'entreprise MAC- SOUM (2008à2012).....</b>	<b>73</b>

## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Les généralités sur la force de vente.....</b>	<b>3</b>
<b>Section I : Les notions de bases sur la force de vente.....</b>	<b>3</b>
<b>Section II : La structure de la force de vente.....</b>	<b>6</b>
<b>Section III : Les différents types et statuts de la force de vente.....</b>	<b>11</b>
<b>Section IV : La taille de la force de vente.....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre II : Le management de la force de vente.....</b>	<b>17</b>
<b>Section I : Le recrutement des vendeurs.....</b>	<b>17</b>
<b>Section II : La formation de la force de vente.....</b>	<b>25</b>
<b>Section III : La rémunération et la motivation de la force de vente.....</b>	<b>29</b>
<b>Section IV : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente.....</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre III : L'évaluation du management de la force de vente de l'entreprise MAC-SOUM .....</b>	<b>41</b>
<b>Section I : La présentation de l'entreprise MAC- SOUM.....</b>	<b>41</b>
<b>Section II : La description de la force de vente de MAC -SOUM .....</b>	<b>59</b>
<b>Section III: L'analyse du management de la force de MAC -SOUM.....</b>	<b>60</b>
<b>Section IV : L'analyse et évolution de la force de vente de MAC -SOUM .....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>78</b>
 <b>Référence bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

***Introduction  
générale***

# INTRODUCTION GENERALE

À la lumière des changements et des transformations actuelles, chaque entreprise cherche à atteindre l'objectif ultime, qui est d'avoir la plus grande part du marché. Cela ne peut être réalisé que dans le cas où l'entreprise gagne un plus grand nombre de clients importants. La réalité économique actuelle indique que toutes les branches de l'activité économique dépendent principalement du service marketing, dans lequel l'acteur de vente, le commercial ou le négociateur joue un rôle important. Estimé et relativisé comme l'épine dorsale, il représente le fondement essentiel pour atteindre cet objectif recherché par l'organisation grâce à la force de vente.

En effet l'importance de la force de vente au sein d'une entreprise n'est plus à démontrer, c'est elle qui permet la réalisation du chiffre d'affaire. Cela lui permet de faire connaître l'entreprise et ses produits auprès des clients et qui fait remonter les remarques des clients et autres spécificités du marché vers l'entreprise. Etant donné que sa mise en place et sa gestion engagent des coûts directs comme indirects, et que de ses étapes dépendent de la productivité des vendeurs et par ricochet la rentabilité de l'entreprise ; il est donc important de s'intéresser à l'optimisation de celle-ci.

Le présent travail de recherche se propose d'étudier le cas d'une entreprise nommée MAC-SOUM qui sera présentée dans notre chapitre pratique. Notre contribution dans le cadre de cette étude sur le terrain porte sur le thème suivant : **L'évaluation de management de la force de vente**. De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale sur la question suivante : *Vu la manière dont elle est organisée et gérée au sein de MAC SOUM, constitue- elle un facteur clé de succès ?*

Afin de bien structurer notre travail de recherche pour répondre à notre problématique, un certain nombre de questions nécessitent d'être poser :

- Comment la force de vente de MAC- SOUM est-elle organisée et gérée ?
- Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour améliorer sa force de vente ?

À partir de la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : La mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux.
- Hypothèse 2 : Un bon management de la force de vente permet une amélioration progressive des performances de la force de vente.

Pour cerner notre problématique et, ainsi tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme cas étude MAC- SOUM. Pour ça nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- La recherche documentaire : Une recherche bibliographique pour la partie théorique, l'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, et les sites internet.

Tenant compte de ces éléments, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois (3) chapitres.

Nous présenterons dans le premier chapitre, des généralités sur la Force de Vente, en ce qui concerne ses objectifs, sa structuration et ses différents types, ainsi que les méthodes de la détermination de sa taille.

Le deuxième chapitre est consacré aux fondements théoriques du Management de la Force de Vente, qui englobe le recrutement, la formation, la rémunération et la motivation, ainsi que le contrôle et l'évaluation. Nous évoquerons dans le troisième chapitre, une présentation générale de l'entreprise, en fin illustre La description et l'analyse de la Force de Vente de MAC- SOUM, en matière de gestion et d'organisation, tout en présentant ses forces et faiblesses.

# ***Chapitre I***

***Les généralités sur la force de  
vente***

## INTRODUCTION DE CHAPITRE

La vente est une activité commerciale permettant de mettre la production de l'entreprise sur le marché, c'est une manifestation au cours de laquelle des biens sont cédés contre de l'argent. Le vendeur est l'acteur principal du métier de vente, il est sensé être conscient des attentes des clients, les convaincre d'acheter les biens et services de son entreprise et essayer de maintenir avec eux une bonne relation après vente. Dans notre premier chapitre nous allons décrire les fondements théoriques concernant la force de vente que nous partageront en quatre sections.

## SECTION I : LES NOTIONS DE BASES SUR LA FORCE DE VENTE

Nous commençons tout d'abord par la définition de la force de vente.

### 1. DEFINITION DE LA FORCE DE VENTE

Plusieurs définitions de la force de vente existent parmi elles on peut citer celle-ci : Par équipe commerciale ou force de vente on entend, un ensemble du personnel qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise à pour fonction de vendre les produits et services.

Pour Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, la force de vente d'une entreprise se compose de « *L'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits* ». <sup>1</sup>

D'après Marc BENOUN, la force de vente est « *L'ensemble du personnel chargé de rendre visite ou de recevoir les clients potentiels et/ou actuels afin d'assurer la promotion, la vente et parfois l'après-vente des produits ou services d'une entreprise* » <sup>2</sup>.

La fonction de la force de vente ne se limite pas uniquement à la vente de produit ou service, mais s'étend aussi à l'amélioration de l'image de produit, la collecte des informations et la Fidélisations des clients c'est pour cela que l'entreprise doit choisir et sélectionner avec Conscience les vendeurs qui vont vendre ses produits, D'autres auteurs parlent souvent de représentants et non uniquement de vendeurs, car ces derniers sont des "envoyés spéciaux"

---

<sup>1</sup> LENDREVIE.J, LINDON.D, « Mercator », 5ème édition DALLOZ, Paris 1997, Page 392.

<sup>2</sup>BENOUN.M, « Marketing savoir et savoir faire », 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMISA. Paris 1991, Page 381.

chargés de démontrer aux clients et aux concurrents les forces et les atouts des entreprises qu'ils représentent.

## 2. LA PLACE DE LA FORCE DE VENTE DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

L'action de la force de vente ne peut être isolée, bien au contraire, elle fait partie d'un ensemble d'actions commerciales. Elle adapte le plan marketing en fonction des clients, aide à la préparation de la décision, la participation à la formation, alors que le marketing intervient pour accroître les responsabilités de la force de vente, en l'incitant à coopérer à la politique de l'entreprise, à apporter de l'information, ainsi que d'éventuelle idées de nouveaux produits. La participation de la force de vente au processus d'information, de proposition et d'évaluation des ajustements proposés par le responsable montre son rôle dans la phase d'évaluation d'une stratégie commerciale.

### 2.1. La place de la force de vente dans la fonction commerciale

Pour déterminer la place de la force de vente dans la fonction commerciale d'abord, nous commençons tout d'abord par les notions de la fonction commerciale.

#### 2.1.1. Les notions de la fonction commerciale

##### 2.1.1.1. La définition

D'après KHALASSI, R, La fonction commerciale « *Est un ensemble des actions dans une économie de marché ont pour but de prévoir ou constater, le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les besoins des consommateurs et réaliser l'adaptation continue de l'appareil productifs et de l'appareil commercial aux besoins ainsi déterminés* »<sup>3</sup>

La fonction commerciale représente, dans l'économie, la fonction qui permet de fournir un produit sur le marché.

Donc, la fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : Du marché et des consommateurs.
- Préparation et la mise en oeuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

---

<sup>3</sup> KHALASSI.R, « L'économie de l'entreprise contemporaine», édition HOURA, Page 266.

### 2.1.1.2. Les objectifs de la fonction commerciale

La gestion commerciale répond à plusieurs objectifs tel que :

- Développer un portefeuille de client afin de générer le chiffre d'affaire essentiel pour l'entreprise ;
- Satisfaire les besoins et les destinataires de l'information, par période, par produit, par régions ou par commerciale ;
- Etablir une politique commerciale pour l'entreprise (lancement de produits nouveaux, publicité, promotions.....etc.) ;
- Maintenir son positionnement sur le marché ;
- Maintenir le contact avec la clientèle après la vente.

### 2.1.2. La place de la force de vente dans la fonction commerciale

La fonction commerciale regroupe des activités commerciales en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et leur objet : acheter les produits nécessaires à l'entreprise (que ce soit pour la transformation ou la revente sans transformation) et vendre des produits. Mais la fonction commerciale comporte d'autres aspects prospectifs liés à la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

L'entreprise peut fabriquer les meilleurs produits, peut disposer de stratégie fine et avisée, peut définir une politique commerciale prometteuse, tout cela est insuffisant si elle ne dispose pas du bras séculier qu'est une force de vente actives entreprenante et intrépide.

La force de vente est une composante de l'équipe commerciale d'une entreprise chargée de la vente et la stimulation de la demande.

Afin d'accomplir les taches qui lui sont assignées et de renforcer sa place et son efficacité au sein de la fonction commerciale, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.

## 3. LES DIFFERENTS OBJECTIFS DE LA FORCE DE VENTE

Ces objectifs constituent le premier élément de la chaîne et du système des modes de management de la force de vente. Ils varient d'une entreprise à une autre et sont fixés par les hommes du marketing. Ces objectifs sont généralement ceux de l'entreprise elle même.

Les objectifs d'une force de vente se partage en deux catégories.

### 3.1. Les objectifs quantitatifs

Les objectifs qui sont chiffrables, s'expriment en valeur, en volume, ou en pourcentage faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'application suivants :

- Augmenter le volume des ventes ;
- Attirer de nouveau client ;
- Augmenter les profils et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- Augmenter la part de marché de l'entreprise.

### 3.2. Les objectifs qualitatifs

Ce sont des objectifs moins chiffrables, donc plus difficiles à analyser et relèvent plutôt d'une appréciation, Ils représentent l'ensemble des actions que doit appliquer la force de vente et qui ont pour but :

- ❖ Améliorer l'activité commerciale :
  - Sensibiliser et informer la clientèle ;
  - Assuré et amélioré les services après vente ;
  - Développé les relations avec les clients ;
  - La fidélisation et la valorisation du portefeuille client ;
  - Améliorer l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ Enrichissement personnel :
  - Augmenter les connaissances générales, et utiliser de la meilleure façon l'expérience acquise ;
  - Connaitre les produits de l'entreprise et leur caractéristiques techniques ;
  - Actualiser les connaissances sur les techniques de vente et d'organisation dans le travail.

Ces deux types d'objectifs peuvent être répartis :

- ❖ Dans l'espace : Par région de vente, par secteur, territoire.....etc.
- ❖ Dans le temps : Objectif à court terme, à moyen terme, ou à long terme.
- ❖ Entre les personnes : L'effort exigé des vendeurs dépend d'un type à l'autre.

## SECTION II : LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE

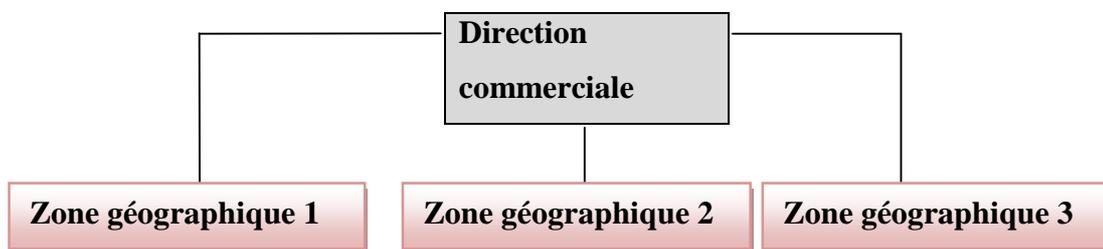
La réussite de la force de vente dépend en grand partie de la façon dont elle est organisée, soit par le choix d'une structure par région, par produit, par client ou par activité, Si elle ne vend

qu'un produit à des clients homogènes, l'entreprise optera pour une structure par secteur. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu une organisation par produit ou par client se justifie d'avantage.

### a. La structure par secteur

Elle consiste à confier à chaque vendeur une zone bien limitée. A l'intérieur de cette région, le représentant est chargé de promouvoir ou de vendre la totalité de la gamme de produits auprès de toute la clientèle de l'entreprise<sup>4</sup>.

**Figure N°01 : La structure par secteur**



Source : ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente Direction, Organisation, Gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2003, page 211.

La simplicité de cette structure présente plusieurs avantages :

- Définir clairement les responsabilités (chaque vendeur est responsable de son secteur) ;
- Réduire les risques de conflits entre les représentants ;
- Des frais de déplacement réduits, car le vendeur ne se déplace que dans un espace restreint (limite) ;
- Les clients sont suivis d'une manière régulière ;
- Une bonne connaissance du secteur.

Les inconvénients

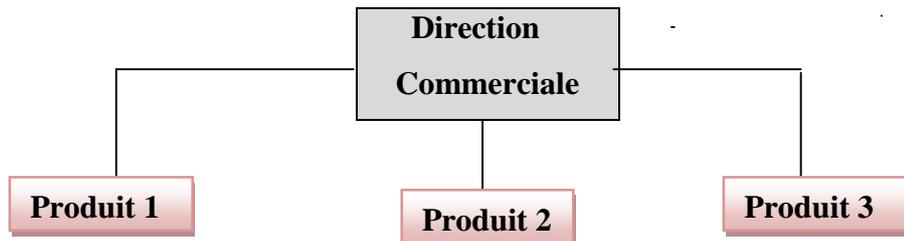
- Si les clients ou les produits vendus sont très hétérogènes, la tâche du vendeur devient extrêmement complexe 'car il n'est pas facile de trouver un vendeur spécialisé dans tous les domaines ;
- Difficulté de bâtir des secteurs potentiellement équivalents.

### b. La structure par produit

Cette structure est adaptée aux entreprises, qui offrent de nombreux services ou produits complexes ou hétérogènes, et qui exigent des compétences techniques performantes.

<sup>4</sup> KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management », 10<sup>ème</sup> édition PUBLI-UNION, Paris 2000, page 631.

Figure N°02 : La structure par produit



Source : ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente Direction, Organisation, Gestion », 3<sup>em</sup> édition, Paris 2003, page 213.

Pour découper le secteur par produit présente plusieurs avantages :

- Les vendeurs connaissent mieux les caractéristiques des produits ;
- Aucun produit ou services n'est négligé par l'équipe de vente ;

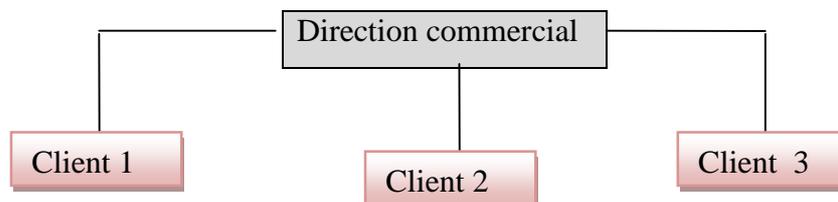
Les inconvénients :

- Des frais de déplacements ;
- Elle limite du vendeur dans le développement des autres produits de l'entreprise ;
- Les clients sont en contact avec plusieurs représentants de l'entreprise.

### c. La structure par marché

Cette structure consiste à répartir L'équipes de vente selon les clients et les segments du marché, il est plus avantageux de spécialiser, chaque vendeur dans un type de clientèle particulier pour tous les produits.

Figure N°03 : La structure par type de clientèle



Source : ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente Direction, Organisation, Gestion », 3<sup>em</sup> édition, Paris 2003, page 214.

La structure présente plusieurs avantages

- Les vendeurs spécialisés sur une catégorie des clients connaissent mieux les attentes de leur cible et répondent mieux à la demande ;
- Détecte mieux les informations ;
- Une meilleure façon d'assurer le service à la clientèle.

Les inconvénients :

- Les clients peuvent être répartis sur un territoire géographique plus vaste, entraînent des coûts de déplacement très élevés ;
- Plusieurs vendeurs sur le même secteur ;

#### **d. La structure mixte**

Elle combine entre une ou plusieurs structures, Lorsqu'une entreprise vend une gamme très diversifiée de produits à des clients hétérogènes dans une vaste région géographique, il arrive qu'elle structure sa force de vente en combinant plusieurs modes d'organisation. Les représentants peuvent être spécialisés par couple secteur/produit, secteur/client, ou même par triade secteur/produit/client. Cette structure est complexe et implique un risque de conflits entre les différents responsables de produits et de marchés.

## **1. LES DIFFERENTES FONCTIONS DE L'EQUIPE DE VENTE**

La force de vente est considérée comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client, elle véhicule auprès de celui-ci l'image de l'entreprise. Elle est chargée non seulement d'effectuer la vente, mais elle doit aussi connaître parfaitement son produit et lier une relation durable avec le client. Elle transmet vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients.

Les fonctions de l'équipe de vente diffèrent selon leur constitution à savoir :

- ❖ Les responsables des ventes ;
- ❖ L'équipe de vente sédentaire (interne qui ne déplace pas) ;
- ❖ L'équipe de vente externe.

### **1.1. Les responsables de ventes**

Ces personnes, qui se situent en haut de l'échelle dans l'organigramme de l'équipe de vente, ne vendent pas, mais déterminent, organisent, supervisent et contrôlent les activités de vente mais peuvent se heurter à des situations de négociation. On distingue :

- **Le Directeur commercial**

Il est chargé de la politique commerciale de l'entreprise, c'est lui qui en définit les axes principaux et qui est le responsable suprême de sa réussite. Il se trouve de ce fait au sommet de la direction commerciale.

- **Le directeur des ventes** (ou chef des ventes),

Qui est responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale au niveau de la vente. Cela passera par la fixation d'une politique efficace de distribution et par l'organisation et le contrôle des hommes de vente de l'entreprise.

### 1.2. L'équipe de vente sédentaire

Ce type de vendeurs joue un rôle très important dans l'entreprise et se déplace rarement. On cite principalement:

- Les préposés (chargés) à la vente sur le lieu de vente : Ils sont chargés de prendre les commandes, on les appelle parfois des preneurs d'ordre.
- Les télévendeurs : Qui vendent à distance généralement par le biais de téléphone
- Les vendeurs négociateurs: Ce sont des personnes qui démontrent aux clients les qualités et les attributs d'un produit déterminé pour les convaincre d'acheter ;
- Les vendeurs par correspondance: Ils envoient les catalogues des produits aux clients, reçoivent et traitent leurs commandes (achats, réclamations .....);
- Les promoteurs (merchandiseurs)<sup>5</sup> sédentaires: Ils ne vendent pas, mais animent les points de vente par la mise en place d'opérations promotionnelles.

### 1.3. L'équipe de vente externe

Ce sont des vendeurs qui vendent à l'extérieur de l'entreprise. Ils peuvent être de différentes catégories:

- Les visiteurs délégués: exemple : Dans la profession médicale, leur tâche consiste à conseiller et informer les médecins de l'existence d'un produit, ceux-ci vont par la suite prescrire ce médicament aux patients ;
- Les prospecteurs commerciaux ; Des chercheurs qui sont chargés de découvrir de nouveaux clients pour le produit de l'entreprise ;
- Les promoteurs-merchandiseurs extérieurs : Ils visitent tous les points de vente et vérifient si les vendeurs de l'entreprise maîtrisent bien les méthodes et les techniques de vente.
- Les agents commerciaux : Qui sont des missionnaires et agissent de ce fait au nom de la société mandante: ils effectuent des opérations de vente au nom et au compte du producteur.

---

<sup>5</sup> N/B **merchandising** : Ensemble des méthodes et techniques ayant trait à la présentation et à la maîtrise en valeur des produits sur les lieux de vente.

- Les commissionnaires : Qui sont des commerçants et agissent en leur nom propre. Ils vendent des produits de l'entreprise moyennant une commission.
- Les courtiers : Qui sont des intermédiaires chargés de mettre en rapport un offreur (l'entreprise dans notre cas) et un demandeur (le client) en vue de conclure un contrat (vente de produits...). Ces "vendeurs indirects" sont rémunérés par une commission payée par les personnes qu'ils ont mises en contact.
- Les VRP (vendeur-représentants-placiers) : Qui sont des salariés d'une ou de plusieurs entreprises. Ces vendeurs représentent et vendent les produits de leurs entreprises et s'installent dans une place ou ville déterminée.

Les relations régissant les VRP et leurs entreprises doivent être bien réglementées pour protéger les uns des abus des autres. En plus, les entreprises leur interdisent de vendre les produits des concurrents.

- Les agents salariés exclusifs: On les appelle aussi des vendeurs exclusifs. Ce sont des employés à part entière d'une seule entreprise qui doivent vendre uniquement ses produits.

## **SECTION III : LES DIFFERENTS TYPES ET STATUTS DE LA FORCE DE VENTE**

Pour assurer une distribution efficace, il est important que l'entreprise détermine le type de la force de vente auquel elle doit recourir.

### **1. LES TYPES DE LA FORCE DE VENTE**

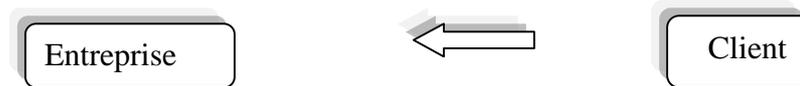
Les différents types de force de vente peuvent être regroupés selon le type d'activité et le lien juridique.

#### **1.1. La typologie selon le type d'activité**

En fonction des missions attribuées aux commerciaux, nous distinguons :

##### **1.1.1. La force de vente interne (sédentaire)**

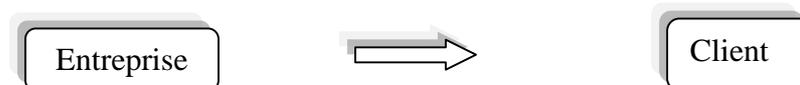
Elle constitue des commerciaux qui travaillent au sein de l'entreprise, cela implique que le personnel commercial de l'entreprise doit donc attirer les clients vers les points de vente.

**Figure N°04 : La force de vente interne (sédentaire)**

Source : Elaboré par nos soins.

### 1.1.2. La force de vente externe (itinérante)

Les vendeurs qui se rendent chez les clients, et ou prospects, c'est lui qui prend l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation).

**Figure N°05 : La force de vente externe (itinérante)**

Source : Elaboré par nos soins.

Enfin la force de vente est tributaire des facteurs suivants :

- Type de client, de produits ;
- Mode de distribution ;
- Nature de réseau et le coût.

Les différents types de force de vente peuvent exister dans une même force de vente, le choix peut se faire en fonction des produits et de la densité de la clientèle.

## 1.2. La typologie selon le lien juridique

Elle se distingue par rapport au lien juridique qui s'établit entre les vendeurs et l'entreprise, il existe deux catégories :

### 1.2.1. La force de vente propre

Ce sont les commerciaux qui travaillent pour le compte de l'entreprise, orienter organiser leurs activités en fonction de ses objectifs.

❖ **Avantage :**

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit ;
- Permet de contrôler l'activité des vendeurs ;
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

❖ **Inconvénients :**

- Gestion d'un personnel salarié ;
- Nécessite une formation, un encadrement, un suivi et formation ;
- Coût élevé même si le chiffre d'affaires est très faible.

### 1.2.2. La force de vente déléguée

« Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement »<sup>6</sup>

#### ▪ La force de vente déléguée permanente

Il s'agit des commerciaux multiples, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission de façon partielle ou entièrement autonome.

#### ▪ La force de vente supplétive

En complément de force de vente propre, elle a pour mission de développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière.

#### ❖ Avantage :

- Coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaires,
- Vendeurs autonomes, disposent d'un portefeuille client,

#### ❖ Inconvénients :

- Taux de commission élevé ;
- Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.
- L'entreprise ne peut pas orienter l'activité du vendeur vers ses objectifs.

## 2. LES DIFFERENTS STATUTS DES VENDEURS

### 2.1. Le voyageur-représentant-placier (V.R.P.)

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

- Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs ;
- Exercer de façon exclusive et constante la profession de V.R.P;
- Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte ;
- Lié à son employeur par des engagements déterminés :
  - les produits à commercialiser ;
  - les catégories des clients
  - le secteur attribué.

Nous distinguons deux types de V .R .P :

- **Le VRP exclusif** : C'est celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.
- **Le VRP multicarte** : Il travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

<sup>6</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2000.

Ses différents rôles consistent à visiter la clientèle, prendre des commandes et assurer un contact permanent entre l'entreprise et sa clientèle.

## 2.2. L'agent commercial

L'agent commercial est un mandataire chargé de négocier et de conclure des contrats de ventes, d'achats ou de locations pour le compte de son mandateur.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur il faut remplir les conditions suivantes :

- Exerce sa profession de façon indépendante ;
- Organiser librement son activité ;
- Avoir la possibilité de travailler pour plusieurs mandataires,
- Payé par commissions.

## 2.3. Les vendeurs non statutaires

Ils sont liés à l'entreprise juridiquement par un contrat de travail. Ces vendeurs sont salariés, ils ont les mêmes avantages et inconvénients que les autres salariés.

# SECTION IV : LA TAILLE DE LA FORCE DE VENTE

Est un élément très important pour l'entreprise. en effet avec un nombre faible de vendeurs. L'entreprise perd des opportunités pour maximiser son chiffre d'affaire. Contrôler avec un nombre trop élevé elle accélère l'augmentation des coûts de la vente.

C'est pour cela l'entreprise doit choisir un nombre optimal dont elle a besoin tenant compte des critères à prendre en considération. Ces critères sont la clientèle à atteindre, la couverture du marché visée par l'entreprise et les tâches à accomplir par le vendeur.

Différentes méthodes ont été élaborées pour calculer la taille de la force de vente on peut les regrouper autour de ces deux idées.

Pas assez de vendeurs = perte CA

Trop de vendeurs = Coût de la vente excessif.

## 1. LA METHODE BASEE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

Ce procédé s'appuie sur la capacité du vendeur à obtenir et à noter le maximum de commandes, il faut utiliser des méthodes de prévisions pour estimer ce qui suit:

- Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients.
- Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.

Pour avoir la taille optimale de la force de vente, l'auteur prévoit la formule suivante:

N : Taille de la force de vente

V : Nombre de visites nécessaires pour une classe de clients donnée par période

C : Nombre de clients potentiels d'une classe ou catégorie donnée

R : Nombre de visites que peut faire un vendeur dans une classe de clients donnée

I : Catégories des clients

$$EQ= \boxed{N = \sum_{i=1}^n \frac{V_i \cdot C_i}{R_i}}$$

- Voir un exemple d'une entreprise :

Une entreprise veut s'adresser à :

- 600 détaillants,
- 300 collectivités locales
- 100 confectionneurs

Elle estime qu'il faut

**Tableau N°01 : Calcul de la taille de la force de vente selon La méthode base sur la charge de travail**

Catégorie de clients	Nombre de visites possible par représentant et par /an	Nombre de visites nécessaire par /an
Détaillants	350	24
Collectivité locales	255	04
Confectionneurs	300	24

**Source :** Elaboré par nos soins.

Le calcul pour le recrutement sera de cette méthode :

$$N = (24 \cdot 600) / 350 + (4 \cdot 300) / 255 + (24 \cdot 100) / 300$$

$$N = 41 + 4 + 8$$

$$N = 53 \text{ (vendeurs).}$$

## 2. LA METHODE D'ANALYSE MARGINALE

D'après le principe du raisonnement marginal, l'entreprise recrute des vendeurs jusqu'au moment où le dernier représentant recruté coûte plus cher qu'il ne rapporte (voir tableau n°1). Cette méthode est obligée pour bien connaître avec précision l'évolution du coût et celle des bénéfices de la force de vente.

**Tableau N°02: Calcul de la taille de la force de vente selon la méthode d'analyse marginale**

Nombre de vendeurs	Coût de la FDV		Bénéfice brut		Bénéfice net
	Total	Marginal	Total	Marginal	
1	35000		70000		
2	40000	5000	85000	15000	10000
3	47000	7000	92000	7000	0
4	49000	2000	94000	2000	0
5	56000	7000	99000	5000	-2000

**Source :** Elaboré par nos soins (Nos propres calculs).

A partir du 3<sup>me</sup> vendeur, le profil est nul, L'entreprise doit donc embaucher deux vendeurs. Si elle recrute trois ou quatre vendeurs, le bénéfice net n'augmente pas, mais la "surface commerciale" et la part du marché seront accrues. L'entreprise doit donc accepter de recruter des vendeurs qui apparaissent, au départ, non rentables, mais qui peuvent obtenir de bons résultats avec le temps (Selon leur formation, leur expérience accumulée, les supports dont ils vont disposer ....).

## CONCLUSION DE CHAPITRE

Pour conclure cette partie, L'équipe commerciale constitue le lien principal et essentiel entre l'entreprise et son portefeuille de clients. Pour mener à bien ses missions auprès de ses clients, la force de vente a besoin de s'appuyer sur une structure performante, sur un management efficient. Ensuite, l'entreprise doit mettre en place un système performant pour gérer ses ressources. De la rigueur dans la sélection de ses vendeurs, leurs formations et surtout les motivés durant toute leur carrière, ainsi aboutir à la réalisation de la vocation de l'entreprise.

# ***Chapitre II***

## ***Le management de la force de vente***

## INTRODUCTION DE CHAPITRE

Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés.

Pour cela nous avons réparti ce deuxième chapitre en quatre(4) section, représentant les différents systèmes de management de la force de vente, en insistant sur leur importance à savoir :

- Recrutement des vendeurs ;
- Formation de la force de vente ;
- La rémunération et la motivation de la force de vente ;
- Contrôle et l'évolution de la force de vente.

## SECTION I: LE RECRUTEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Pour disposer d'une force de vente efficace, l'entreprise doit attirer les meilleurs commerciaux et ensuite savoir les retenir, lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut représenter des sommes très importants, on comprend la nécessité de mettre, en place une véritable démarche de recrutement.

C'est une étape importante dans la démarche de management de la force de vente, car la sélection des meilleurs vendeurs est essentielle pour son avenir. Toute la compétitivité et la survie de l'entreprise dépend de ses représentants. Le recrutement des vendeurs est une opération risquée et coûteuse pour l'entreprise d'où la nécessité d'effectuer un bon recrutement.

En effet Pour mieux comprendre ce qu'est le recrutement, il est utile de présenter sa définition comme suite :

*« Le recrutement ensemble de politique mise en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste ou une fonction donnée »<sup>1</sup>*

*« Le recrutement des vendeurs représente un enjeu important, le coût de l'échec en ce domaine est élevé compte tenu des frais de recrutement et de formation et de manque à gagner est le résultat de la mauvaise exploitation du territoire de vente.»<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> MEIER.O, « Dico du manager », édition DUNDO, Paris 2009, Page 186.

<sup>2</sup> MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999, Page 196.

## 1. LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement est fondamentalement lié à la stratégie de l'entreprise.

Pour cette dernière, le recrutement d'un personnel compétent contribue à atteindre des objectifs clés.

- Inciter les personnes compétentes à poser leurs candidatures pour un poste donné ;
- Augmenter le bassin de connaissances et habiletés par l'ajout de nouvelles ressources ;
- Augmenter la capacité de la force de vente de répondre à la demande ;
- Réduire l'insuffisance en matière de ressources humaines (vendeurs) et permettre à l'entreprise de répondre au défi du marché.

Afin d'effectuer un recrutement efficace, et pour réussir cette opération l'entreprise doit prendre en considération les étapes suivantes

## 2. LE DÉROULEMENT DE L'OPÉRATION DE RECRUTEMENT

Il s'agit ici pour l'entreprise de chercher à sélectionner les meilleurs candidats vendeurs et d'utiliser une technique de soutien pour cette sélection.

L'opération de recrutement passe par les étapes suivantes :

### 2.1. L'évaluation des besoins

*« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises »<sup>3</sup>.*

L'entreprise a besoin de renouveler son personnel commercial pour plusieurs raisons :

- Certains vendeurs quittent l'entreprise et doivent être remplacés (phénomène du « turn-over ») ;
- Demande de nouvelles compétences ;
- Développement des entreprises existantes ou encore création d'entreprise.

#### 2.1.1. La Rotation de personnel (turn-over)

L'origine de la rotation du personnel peut-être

- Les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprises) ;
- Les départs provoqués (licenciement) ;
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 242.

Parmi ces raisons, le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes constitue le phénomène le plus pénalisant.

### **2.1.2. Les besoins des compétences nouvelles liées aux mutations de l'entreprise**

Les entreprises ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car :

- Le vendeur doit proposer à ces clients des solutions adaptées à leur besoins.
- De nouveaux métiers commerciaux se développent (marchandiseur, technico-commerciaux)
- L'informatique et les nouvelles techniques de communication sont de plus en plus utilisées dans les activités commerciales
- La férocité de la concurrence, qui oblige l'entreprise à multiplier les contacts avec les clients

### **2.1.3. Le développement ou la création de l'entreprise**

Le développement ou la création d'entreprise doit recruter pour constituer son équipe commerciale. Elle doit avoir des commerciaux qualifiés afin d'accompagner et conquérir des parts de marchés.

## **2.2. La préparation du recrutement**

Pour bien préparer l'opération de recrutement, l'entreprise passe par les étapes suivantes :

**2.2.1. L'étude préalable :** Avant de procéder à de nouveaux recrutements, l'entreprise a intérêt à mener une étude des besoins précis à couvrir et à identifier les difficultés, en amont de la force de vente et celles qui lui sont propres.

#### **❖ En amont de la force de vente**

- Produits trop chers par rapport à la concurrence ;
- Communication et notoriété insuffisantes ;
- Mauvais positionnement des produits, gamme incomplète ;
- Manque d'outils adaptés (argumentaire, documentation produits).

#### **❖ Propre à la force de vente**

- Mauvais découpage des secteurs ;
- Définition peu précise des missions à réaliser ;
- Système de rémunération peu motivant ;
- Programmes de formation insuffisants ou inadaptés ;
- Management inadapté : Pas d'esprit d'équipe, pas de contrôle, pas de reconnaissance des efforts.

**2.2.2. La politique de recrutement :** La politique de recrutement à pour but d'attirer les meilleurs commerciaux et de les conserver en leur garantissant des possibilités d'évolution de carrière.

La recherche des candidats s'effectue à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise en fonction des compétences disponibles.

**2.2.3. L'analyse des besoins :** Le responsable commercial doit définir la fonction du poste à pouvoir et déterminer les qualités nécessaires du futur candidat (profil du vendeur).

- **La définition de fonction**

C'est la première étape dans tout le processus de recrutement. Elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutements.

Au cours de cette étape, le responsable étudie la mission confiée par exemple :

- Objectif général de la mission et objectifs spécifiques ;
  - Description des tâches ;
  - Énumération des responsabilités ;
  - Statut du vendeur recherché ;
  - Types de clientèles à visiter et les produits à vendre ;
  - Secteur attribué ;
  - Expérience professionnelle, âge...etc.
- **Le profil du vendeur :** Le profil est la traduction entre une compétence (savoir-faire) et de comportement (savoir - être) et des caractéristiques à pouvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste.

Certaines qualités sont spécifiquement liées à l'activité de vendeur :<sup>4</sup>

- **L'adaptabilité :** Capacité de se mettre en phase avec le poste.
- **L'empathie :** Capacité de sentir les créations du client et de s'y adapter.
- **L'ego drive :** Force qui pousse le vendeur à faire la vente en réalisant ses besoins profonds.

Pour le choix d'un bon vendeur, les entreprises se basent généralement sur les qualités

---

<sup>4</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 232.

Suivantes.

- **Qualités morales** : Sérieux, sens de responsabilité maturité enthousiasme.
- **Qualités intellectuelles** : Ouverture d'esprit, souplesse, sens de contact, esprit d'analyse ou De synthèse, esprit logique, mémoire.
- **Qualités d'organisation** : Ordre, méthode, capacité à déléguer et à rendre compte, esprit D'équipe.
- **Caractère favorisant l'action** : Ambition dynamique, esprit innovateur et créatif, esprit de Décision, confiance en soi.
- **La communication** : Écoute, capacité d'argumentation, attitude empathique.
- **Qualités physiques** : Résistance, endurance, bon état général de santé.

### 2.3. La recherche des candidats

Le recrutement des commerciaux exige, expérience et professionnalisme. L'entreprise peut réaliser seule toute les opérations, faire appel à des cabinets spécialisés ou combiner ces deux modes d'actions.

Plusieurs procédés de recrutement ou source de candidatures s'offrent a l'entreprise :

- Les petites annonces presse ;
- Les petites annonces internet ;
- La cooptation ;
- Les salons de recrutement ;
- Les relations avec les écoles ;
- Les stagiaires ;
- Les bureaux de recrutement ;
- Les candidatures spontanées ;
- Les chasseurs de tête.

❖ **Les petites annonces - presse** : Elles doivent être suffisamment informatives et doivent préciser :

\* Les caractéristiques du poste à pourvoir (intitulé de la fonction, missions, secteur géographique, lieu de résidence...);

\* Les qualités attendues des candidats (expérience, niveau de formation...);

\* Le mode et le niveau de rémunération ;

- \* Les informations complémentaires (évolution possible dans l'entreprise) ;
- \* Le plan d'action du candidat pour répondre (lettre manuscrite, CV, adresse...).

Pour diffuser son annonce l'entreprise choisie un support en fonction de la cible visée, en tenant compte de :

- L'audience du support (presse spécialisée, nationale...)
  - La qualité technique (qualité du papier, possibilité de couleurs...)
  - Le coût.
- ❖ **Les petites annonces Internet** : L'entreprise peut d'une part présenter des pages d'emploi sur son site Internet, comme elle peut diffuser des annonces sur les sites Internet spécialisés dans les offres d'emploi.
- ❖ **La cooptation** : Elle consiste à solliciter les commerciaux ou salariés pour parrainer les candidats. Les parrains bénéficient d'une prime ou de cadeaux
- ❖ **Les salons de recrutement** : Les salons de recrutement permettent d'être en contact direct avec un grand nombre de candidats en un minimum de temps d'une part, et d'autres parts, il véhicule une bonne image de l'entreprise.
- ❖ **Les relations avec les écoles** : Les entreprises se font connaître auprès d'un grand nombre d'étudiants avec un coût faible. Les contacts peuvent être sous forme :
- D'accueil d'étudiants en stages ;
  - Parrainages ;
  - Contacts avec les associations d'anciens élèves ;
  - Conférences.
  - Les stagiaires.

Le recrutement des stagiaires représente un gain de temps pour l'entreprise, puisque il existe déjà une connaissance réciproque facilitant l'intégration en cas d'embauche.

#### 2.4. La sélection des candidats

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir. Après le tri les candidats sont convoqués à divers entretiens et tests.

La sélection des candidats passe par les étapes suivantes :

### 2.4 .1.Le tri des candidats

S'effectue à partir :

-*De la lettre de candidature* : Le candidat présente les raisons de son choix, ses motivations pour le poste, cette lettre est manuscrite.

-*Du curriculum Vitae* : Son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.

Il constitue ensuite trois catégories :

- Les candidats ont convoqués pour un entretien,
- Les éliminés auxquels on envoie une lettre expliquant le refus,
- Les autres, en attente, seront contactés éventuellement.

### 2.4.2. Les entretiens

L'entretien avec le candidat est la partie centrale du processus de recrutement, c'est une interview menée par le chargé de recrutement et qui à un double intérêt.

- Définir au candidat l'entreprise, ainsi que le poste qu'il va occuper ;
- Permettre au candidat d'informer l'intervieweur de son expérience professionnelle et de ses souhaits pour le futur.

Les entretiens peuvent être menés d'une manière collective et/ou individuelle.

- **Les entretiens collectifs**

Ont pour objet de présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir, de ses objectifs, des attentes des responsables à l'égard de la personne à recruter.

L'avantage de cet entretien est de permettre un gain de temps et un gain financier.

Au cours de cette réunion, les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats et leurs comportements au sein de groupe.

- **Les entretiens individuels**

Cette phase peut avoir lieu soit immédiatement après l'entretien collectif, soit après convocation.

Son but est de connaître les candidats de façon plus personnelle, le recruteur doit connaître les dossiers, les questions à poser et disposer d'une grille d'évaluation objective.

### 2.4.3. Les autres outils de la sélection

Les entreprises disposent d'autres moyens de recrutement qui sont :

- **Les tests :** Ils permettent d'évaluer les compétences et les attitudes des candidats (tests d'aptitudes, d'intelligence, de personnalité...).
- ❖ **Les tests d'aptitudes :** Qui ont pour le but de mesurer les capacités intellectuelles (mémoire, raisonnement, curiosité, intelligence). physiologiques (dynamisme, motricité) du vendeur.
- ❖ **Les tests d'attitudes :** Qui permettent de décrire les traits dominants de la personnalité du vendeur (extraversion, introversion, manière de réagir devant un groupe ou une situation donnée).

Toutefois, après ces tests, les responsables du recrutement procèdent à la sélection définitive d'un certain nombre de vendeurs qui ont répondu à tous les critères du choix et qui ont donc obtenu les notes les plus élevées.

- **La graphologie :** Consiste à analyser l'écriture, permettent de dégager des informations d'ordre générale sur la personnalité du candidat. C'est une technique d'analyse de l'écriture reflétant la personnalité du candidat.
- **Les questionnaires :** Ils donnent des informations complémentaires sur les connaissances et les aptitudes à la vente du candidat.
- **Les jeux de rôle :** Les candidats sont placés dans des situations réelles afin d'analyser leurs attitudes.

## 2.5. L'intégration des nouveaux vendeurs

Après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, ou ils passeront une période d'essai.

### 2.5.1. L'accueil

Cette étape est importante, elle doit donner une bonne image de l'entreprise au recruté qui doit se sentir attendu.

L'entreprise doit préparer tout ce qui a été promis lors de la phase d'embauche :

Le bureau, la documentation sur le produit et sur les clients. Elle doit aussi donner l'occasion au niveau vendeur de visiter l'entreprise et de rencontrer les collaborateurs et ses superviseurs hiérarchiques.

### 2.5.2. La période d'essai

Au cours de cette période le vendeur bénéficie d'un salaire minimum garanti et participe à des sessions de formation, il travaille aussi avec un vendeur confirmé pour découvrir la clientèle.

A la fin de cette période les vendeurs supérieurs hiérarchiques font le bilan.

Si l'embauche est confirmée, ils fixent l'ensemble des objectifs d'activité et le plan de formation.

## SECTION II : LA FORMATION DE LA FORCE DE VENTE

Quelles que soient les qualités et les connaissances qu'ils possèdent au moment de leur recrutement, les vendeurs doivent recevoir, de la part de l'entreprise où ils entrent, une formation complémentaire.

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir faire et savoir être.

En effet Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter sa définition comme suite :

La première est celle donnée par VATIER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>5</sup>

La deuxième définition est celle présentée par SEKIOU et d'autres, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>6</sup>

De ces définitions, on peut dire que la formation est un « Ensemble *des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »<sup>7</sup>

### 1. LA FORMATION A POUR BUT DE

- L'amélioration de la rentabilité du vendeur, l'augmentation de la culture générale
- De répondre aux objections, l'intégration dans l'entreprise et auprès des clients.

---

<sup>5</sup> VATIER.R, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », édition D'ORGANISATION, Paris 1960, Page 86.

<sup>6</sup> SEKIOU.L, « Gestion du personnel », édition D'ORGANISATION, Paris 1986, Page 93.

<sup>7</sup> Idem.

L'objectif de la formation est de combler le manque d'information et le décalage qui peut exister entre le niveau de compétence de candidat recrute et le niveau qui lui est nécessaire pour assumer la responsabilité de son poste et a combler convenablement ses fonctions.

En élaborant son programme de formation, l'entreprise prend en confédération différents aspects.

- Un responsable doit connaître son entreprise et s'identifier à celle : C'est - à - dire connaître l'histoire et la vocation de l'entreprise ainsi que la performance et son mode d'organisation.
- Un représentant doit connaître ses produits : le vendeur stagiaire apprend comment les produits sont fabriqués et quelles fonctions ils remplissent dans diverses utilisations.
- Un représentant doit connaître les caractéristiques de ses concurrents : il apprend à discerner les différents types de client, leurs besoins, leurs motivations et leurs habitudes d'achat .il est informé des politiques des concurrents.
- Un représentant doit présenter ses produits de manière efficace : l'entreprise expose les principaux arguments de vente de chaque produit et prévoit souvent les « sketches » dans lesquels les stagiaires jouent le rôle de vendeur.

## 2. LES BESOINS EN FORMATIONS

La formation du personnel en place, consiste à les mettre au courant de l'évolution de la politique commerciale de l'entreprise, au souci d'améliorer leurs compétences et leurs perspectives de carrière.

Il faudra alors, déterminer les besoins en formation des vendeurs en fonction de leurs statut qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.

L'entreprise doit analyser avec ses vendeurs leurs besoins de formation dans le but de remédier les écarts enregistrés dans la gestion de la force de vente, et cela en analysant l'activité de vendeurs qui peut couvrir les domaines suivants.

## 3. LES TYPES DE FORMATION

### 3.1. Formation initiale

Elle est destinée aux vendeurs qui viennent de débiter leur travail dans la nouvelle entreprise. Ces vendeurs doivent comprendre que celle-ci a son propre style de management, sa culture, ses propres modes d'organisation, sa stratégie. Ainsi, le changement d'entreprise (pour les vendeurs qui ont déjà une certaine expérience) implique nécessairement le changement de mode de vente. La formation initiale se déroule souvent sous forme de stage, de deux ou trois

jours au moins, visant à donner aux vendeurs des connaissances sur l'entreprise, ses gammes de produits, ses clients, ses concurrents, ses différents services organisationnels et leur fonctionnement. La formation initiale peut être décentralisée ou centralisée. La première se fait sur le terrain de vente ou "sur le tas" en présence d'anciens vendeurs expérimentés, la seconde s'exerce au siège de l'entreprise sous forme de programmes animés par des formateurs et des professionnels.

### 3.2. Formation continue

Ce type de formation est destiné à toute l'équipe de vente y compris les vendeurs anciens. Elle vise à les informer sur tout changement éventuel : lancement de nouveaux produits et donc nécessité de nouvelles méthodes de vente, apparition de nouveaux créneaux ou segments pour l'entreprise, formule du service après vente, changement d'orientations stratégiques.

La formation continue au profit des vendeurs peut se faire par les moyens suivants : stages dans d'autres entreprises, réunions de groupes, lecture...

## 4. LES METHODES DE FORMATION

L'entreprise peut former ses vendeurs en utilisant différentes méthodes on cite principalement:

### ▪ La méthode des séminaires

Qui sont parfois dispensées dans des écoles de vente internes, où les commerciaux reçoivent une formation collective.

L'efficacité des séminaires de vente est souvent contestable. Robert L. Jolles, un ancien vendeur de Rank Xerox, explique dans son ouvrage consacré aux méthodes de vente que la conception des programmes de formation comporte souvent trois erreurs majeures<sup>8</sup>. Il est fréquent qu'ils confondent formation à la vente et formation au produit. Certes, le vendeur doit savoir parler parfaitement des caractéristiques de ses produits mais il doit impérativement savoir écouter les clients.

- **La formation en salle** : Les vendeurs assistent à des cours de techniques de vente, à des projections, à des études de cas réelles ou chiffrées.
- **La formation sur le terrain** : Elle se base sur la technique des "jeux de rôle" : le futur vendeur est mis en situation de vente face à un collègue ou à un formateur qui jouent le rôle

---

<sup>8</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 456.  
Page | 27

du client. Ensuite, il passe au rôle actif tout en essayant d'appliquer ce qu'il a appris grâce à son entraîneur. Enfin, il est laissé seul face à ses clients pour atteindre ses objectifs de vente.

- **La lecture** : Certaines grandes entreprises disposent de bibliothèques contenant d'importants ouvrages généraux et spécialisés dans le domaine de vente. Cela permettra aux vendeurs d'accumuler le bagage théorique nécessaire au perfectionnement de leur mission.
- **Le Briefing** : C'est une réunion de groupe de courte durée (de 15 à 30 minutes) qui permet aux vendeurs de faire leur autocontrôle : vérifier chaque jour les actions en cours, ce qui reste à faire en matière de vente pour atteindre les buts fixés. A ce moment là, les vendeurs remettent des fiches à leurs supérieurs sur leurs réalisations ainsi que des rapports de visites, puis ils reçoivent des conseils pour accomplir leurs prochaines tâches.
- **Les discussions individuelles ou de groupe** : C'est une autre méthode de formation où le directeur de ventes:
  - ❖ Discute avec chaque vendeur à part ses problèmes et sa mission;
  - ❖ Reçoit toute l'équipe de vente pour répondre à ses questions et l'informer chaque fois de la stratégie générale et surtout marketing de son entreprise.

Les vendeurs étant donc formés, il faut à présent les animer et les stimuler pour réaliser les objectifs escomptés.

## 5. LES COÛTS DE LA FORMATION <sup>9</sup>

### 5.1. Les coûts directs

**Coût de la formation elle-même** : Montant facturé par l'organisme de formation, ou bien cout de servisse de formation de l'entreprise ;

- Frais d'ébergement, d'organisation, de déplacement ;
- Matériel : Microordinateur, vidéo ;
- Documentation.

### 5.2. Les coûts indirects

Salaire que le vendeur formé continue à percevoir sans réaliser la moindre vente. Manque a gagniez : Chiffre d'affaire (et surtout la marge) qui ni pas réalisé pendant la formation.

---

<sup>9</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 292- 293.

## SECTION III : LA REMUNERATION ET LA MOTIVATION DE LA FORCE DE VENTE

Dans toute la force de vente, il existe des individus qui travaillent au maximum de leurs possibilités sans avoir besoin d'être stimulés. Mais la plupart des autres doivent être encouragés par l'entreprise, surtout lorsqu'un effort de vente créatif est exigé.

Trois chercheurs américains : Churchill, Ford et Walker, ont étudiés les facteurs qui soutiennent la motivation des vendeurs, il les résume à travers séquence :

Motivation → effort → performance → satisfaction → motivation.

Un bon système de rémunération de la force de vente doit permettre l'adéquation des intérêts des deux parties : « entreprise - vendeurs »

### 1. LA REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE

Le système de rémunération doit d'une part contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et d'autre part à la satisfaction des vendeurs.

Au sein de l'entreprise, la rémunération doit être à la fois équitable et stimulante. Elle tient compte de :

- L'ancienneté ;
- Le niveau de qualification ;
- Les efforts réalisés ;
- Le degré de compétence exigé.

Un bon système de rémunération de la force de vente doit permettre l'adéquation des intérêts des deux parties : « entreprise - vendeurs »

*Pour l'entreprise* : La rémunération doit contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, et cela en stimulant les vendeurs, car un vendeur motivé est un vendeur productif.

*Pour le vendeur* : Le vendeur attend de sa rémunération :

- La récompense de ses efforts ;
- La reconnaissance de ses supérieurs ;
- L'égalité par rapport aux autres collègues, vendeurs ou non de la société et de la concurrence.

### 1.1. Les objectifs d'un système de rémunération

Un bon système de rémunération doit être

A- Attractif pour les bons vendeurs.

S- Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.

S- Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats.

U-Utile à la réalisation des objectifs.

R- Réalisable en termes de coûts pour l'entreprise

E-Equitable compte-tenu de la qualification des salariés ;

R-Reconnaissance des efforts déployés par le vendeur.

### 1.2. Les composantes d'un système de rémunération

La divergence des objectifs entre l'entreprise et les vendeurs explique l'existence de différents systèmes de rémunération

#### 1.2.1. La rémunération fixe

Le représentant reçoit un salaire fixe sans tenir compte du résultat réalisé, mais il prend en considération l'ancienneté, la responsabilité de poste ...etc. il est réglementé par la législation.

##### Les avantages

- C'est un système sécurisé
- Facilité dans la gestion et la budgétisation des salaires ;
- Il permet un recrutement plus facile surtout lorsque le produit ou le service à vendre sont nouveaux ;
- Il permet d'accroître la mobilité du vendeur (déplacement d'un secteur à l'autre).

##### Les inconvénients

- Système peu stimulant ;
- Absence de motivation ;
- Il favorise les vendeurs moins productifs

- Il peut être très couteux pour l'entreprise surtout en période de crise ou pendant le lancement d'un nouveau produit ;
- Il ne permet pas de contrôler strictement l'activité des commerciaux ;
- Il incite les meilleurs vendeurs à chercher ailleurs des formes de rémunération qui les récompensent d'avantage.

### 1.2.2. La commission

Le vendeur est rémunéré selon ses résultats. L'entreprise est donc tentée de dire : « plus vous vendez, plus vous gagnez » : C'est le système de la commission. Qui est calculée à partir d'une base (chiffre d'affaire, marge réalisée, quantités vendues), à laquelle on applique un pourcentage appelé « *taux de commission* ».

Le système de commission offre les avantages et les inconvénients suivants :

#### Les avantages

- Grands stimulation ;
- Rémunération en fonction des résultats ;
- facile à comprendre ;
- Les coûts de vente sont proportionnels par rapport aux chiffres d'affaire ;
- Système simple si un seul taux de commission ;
- Incite les travailleurs a travail plus.

#### Les inconvénients

- Ne prend pas en considération l'ancienneté les vendeurs ;
- Les vendeurs négligeant les autres taches que la vente ;
- Elle rend le recrutement plus difficile surtout lorsque il ya beaucoup de prospection à faire ;
- Elle versée aux vendeurs non selon le mérite ; mais en fonction d'une tache supplémentaire a effectue en un taux donné.<sup>10</sup>

### 1.2.3. Les Primes

Ce système de rémunération par primes est limité dans le temps, la prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe.

---

<sup>10</sup> VANDERCAMMEN.M, « Marketing, essentiel pour comprendre, décidé, agir », 2<sup>ème</sup> édition BOECK, Bruxelles 2006, Page 427.

### Les avantages

- Cette méthode incite le représentant à atteindre son quota de vente ;
- Elle permet au vendeur de décrocher plus de contrat de vente et à améliorer l'image de l'entreprise en satisfaisant ses clients.

### Les inconvénients

- Elle ne stimule pas le représentant à vendre plus que son quota ;
- Avec ce système les vendeurs peuvent avoir le sentiment qu'ils ne sont rémunérés que pour les ventes au-delà du quota et que, jusqu'à la réalisation du quota, ils travaillent pour rien.

### 1.2.4. Les autres formes de rémunération

Les autres formes de rémunération sont

**1.2.4.1. L'intéressement :** Les vendeurs sont intéressés au bénéfice réalisé par l'entreprise.

**1.2.4.2. Les rémunérations indirectes :** L'entreprise accorde des avantages à ses salariés (véhicule, restaurant, organisation de voyages...), elle offre ainsi indirectement l'équivalent d'un complément de rémunération.

**1.2.4.3. Les remboursements de frais :** Ils représentent le remboursement de sommes avancées par le vendeur pour le compte de l'entreprise dans l'exercice de son activité.

Les remboursements peuvent être au réel (le vendeur justifie ses frais par les factures d'essence, d'hôtel), comme il peut être forfaitaire.

Finalement L'intérêt de systèmes de rémunération est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

## 2. L'ANIMATION DE L'EQUIPE DE VENTE ET LA STIMULATION DE SON EFFORT

L'animation est un processus visant à créer au sein d'une équipe de vente un mouvement positif et cohérent autour d'un objectif de performance, puis à l'entretenir en permanence par des moyens organisationnels et relationnels adaptés.

## 2.1. Objectifs et rôle de l'animateur

« ...le rôle de l'animation est de créer l'âme, l'esprit de groupe, de souder l'équipe, de stimuler les vendeurs et d'améliorer les résultats... »<sup>11</sup>

- Motiver les vendeurs afin de véhiculer une bonne image,
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe afin de les stimuler à atteindre leurs objectifs voire même les dépasser ;
- En tant que *chef*, il doit être connaisseur, expérimenté et assumer les responsabilités.
- En tant qu'*animateur*, il doit être guide, influencer son équipe, créer un esprit d'équipe, coordonner et motiver ses troupes ;
- En tant qu'*arbitre*, il doit être droit, régler les conflits, redonner confiance, féliciter ;
- Baisser le taux du turne over.

## 2.2. Les types d'animation

L'animation ne donne des résultats que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilités parmi les types d'animations :

**2.2.1. Les réunions :** Elles peuvent être régulières ou occasionnelles, par définition les réunions sont des moments de rencontre et d'échange d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Pour être bien acceptées par les vendeurs, elles doivent faire gagner un temps supérieur à celui qu'on leur a consacré. Le manager doit préparer la réunion et il peut, l'animer par une diffusion d'un document d'information afin que les participants préparent des questions, des interventions. De plus, l'animateur ne doit convoquer que les intéressés ;

**2.2.2. La communication interne :** Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. D'une part le vendeur remonte les informations du terrain (bons de commande, fiche clients, rapport de visite), d'autre part le manager diffuse des messages vers ses collaborateurs :

- ❖ Notes d'information sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales ;
- ❖ Lettre d'information des forces de vente.

---

<sup>11</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 292.

**2.2.3. La formation :** L'entreprise peut valoriser ses vendeurs en leur apportant une formation efficace, reconnaît et renforce leurs compétences ;

**2.2.4. La délégation :** Si le manager choisi de déléguer certaines tâches administratives et organisationnelles qui intéresseront ses collaborateurs, c'est pour exprimer une certaine confiance envers eux. Mais surtout en déléguant les responsabilités qu'il transférera une partie de son pouvoir et qu'il motivera plus particulièrement son équipe.<sup>12</sup>

### **2.3. Les techniques d'animation**

Sur ce plan, l'étude des pratiques, dans les entreprises permet, de mettre en relief un ensemble de techniques principales qui sont :

#### **2.3.1. Le climat de travail**

Le climat de travail d'une force de vente a deux composantes principales :

- *Le moral du groupe :* Sens de l'unité, de l'intérêt commun et des responsabilités de groupe (l'esprit de corps). Il influence directement le moral de chaque individu.
- *Le moral du vendeur individuel :* Son attitude vis-à-vis de la vie en général, de son travail et de société en particulier.

Il est clair que si l'ambiance n'est pas bonne, aucun moyen ne peut être réellement efficace pour améliorer sensiblement et durablement les résultats. L'animateur doit faire en sorte que les relations interpersonnelles soient les meilleurs possibles.

#### **2.3.2. L'accompagnement du vendeur sur le terrain**

La visite des clients par le vendeur accompagné de son animateur est une technique efficace d'animation, elle permet de :

- Maintenir le contact avec les vendeurs.
- Entretenir le climat de confiance et de compréhension avec les collaborateurs commerciaux.
- Faire le point avec le vendeur sur son propre savoir-faire.

---

<sup>12</sup> HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNOD, Page 297-299.

### 2.3.3. Les réunions de travail

Les contacts entre les vendeurs et leurs animateurs peuvent avoir lieu soit à l'occasion des réunions individuelles, soit lors de réunion de groupes.

Les vendeurs sont aussi regroupés périodiquement pour faire le point avec leurs superviseurs. Ces rencontres sont de trois types :

- **Régulières** : Quotidiennes ou hebdomadaires.
- **Annuelles** : Ils se réunissent pour par exemple, présenter les résultats de l'année, etc.
- **Occasionnelles** : Ils se réunissent dans des évènements exceptionnelles (lancement d'un nouveau produit,...).

## 3. LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE

La stimulation recouvre un ensemble de dispositifs permanents ou d'actions ponctuelles mise au service de plusieurs objectifs. Il s'agit de récompenser les performances exceptionnelles non prises en compte dans le système de rémunération contractuelle, et de soutenir la réalisation d'objectifs.

Les techniques utilisées et les récompenses envisagées dépendent de l'objectif de l'opération de la stimulation.

### 3.1. Les techniques de stimulation

Par rapport aux techniques d'animation, ces techniques se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont des effets à court terme. Plusieurs voies sont envisageables :

- **Les concours**

Il s'agit d'un challenge organisé durant une période pour accroître la productivité de tous ceux qui participent à la vente et à la distribution des produits, ce qui dépasse le cadre de la stricte animation de la force de vente. C'est un outil très stimulant, il permet aux vendeurs d'obtenir des récompenses qui peuvent être sous forme de : voyage, cadeau ou d'argent.

- **Les récompenses honorifiques**

Elles reposent sur le besoin de considération de chacun, elles permettent de développer l'esprit d'appartenance à l'entreprise, les médailles et titres sont remis aux équipes lors de conventions qui réunissent tout les salariés.

- **Les jeux**

Contrairement aux concours, le jeu ne nécessite pas un effort de vente important mais se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances, voir le hasard ; il peut impliquer des choix judicieux sur les produits à mettre en avant. Il est souvent un élément d'une campagne de stimulation.

## **SECTION IV: LE CONTROLE ET L'EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE**

Le contrôle de la force de vente constitue un élément essentiel pour la démarche de management de la force de vente. Les hommes de marketing sont conscients qu'il n'y a pas de gestion sans contrôle

*« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé ».*<sup>13</sup>

*« Contrôler une force de vente, c'est établir un ensemble de procédure pour surveiller, diriger, évaluer et déterminer les commerciaux »*<sup>14</sup>

L'évaluation de la force de vente constitue *« Un ensemble de méthodes, de moyens, et de politiques ayant pour objectifs d'éclairer le commercial sur sa qualification et ses compétences »*<sup>15</sup>

Cette méthode consiste essentiellement :

- A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus,
- A tirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

L'évaluation consiste aussi à délimiter les responsabilités, et à remédier le plutôt possible aux faiblesses mais sans sanctionner les mauvais vendeurs qui peuvent se corriger par la suite. Le contrôle prévoit aussi une comparaison des performances des vendeurs entre elles, et à celles des entreprises concurrentes: Chiffre d'affaires réalisé par rapport aux quotas fixés, nombre de

---

<sup>13</sup> ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente (direction-organisation-gestion) », 3<sup>ème</sup> édition D'ORGANISATION, Paris 2003, Page 62.

<sup>14</sup> CLAUD.D, « Aide mémoire marketing », 6<sup>ème</sup> édition DUNOND, Paris 2008, Page 265.

<sup>15</sup> RENE.M, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'ORGANISATION, Paris 1998, Page 119.

nouveaux clients par rapport au seuil fixé, montant des frais de déplacement par rapport à une norme arrêtée à l'avance.

## 1. LES TYPES DE CONTROLE ET D'ÉVALUATION

On distingue deux types de contrôle

### 1.1. Le contrôle quantitatif

Un bon résultat n'est bon ou mauvais que par comparaison avec des critères quantitatifs de performance prédéfinis. Les responsables commerciaux (directeur des ventes, directeur commercial) fixent des standards de rendement que les vendeurs sont tenus d'atteindre: Quotas de vente, chiffre d'affaires global et par produit, marges par types de clients et par produit à atteindre, nombre de visites à faire et leur fréquence auprès des clients actuels et /ou potentiels et nombre important de jours de travail sur le terrain de vente, nombre de commandes obtenues.

Il faut noter aussi que ce contrôle ne peut être effectué que de façon relative par rapport à ceux d'autres vendeurs ou par rapport aux résultats de l'exercice précédent.

### 1.2. Le contrôle qualitatif

Ce contrôle comporte sur les connaissances du vendeur (produits, clients, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

## 2. LES MODALITES DU CONTROLE DE LA FORCE DE VENTE

Plusieurs possibilités s'offrent, le manager peut choisir et combiner entre eux.

- **L'accompagnement** : Le chef des ventes effectue périodiquement des visites en compagnie du vendeur.
- **L'analyse des documents du vendeur** : L'étude des rapports de visite, des fichiers du vendeur, peut être d'une aide précieuse dans la découverte des raisons de la plus ou moins grande efficacité commerciale ;
- ❖ **Les bons de commande** : C'est un outil indispensable pour savoir quelles sont les références les plus commandées, les moins commandées, selon quelle périodicité, quelle saisonnalité.
- ❖ **Les comptes rendus d'activité** : Ils renseignent sur l'état actuel du marché (clients, concurrents). Les documents utilisés sont :
- ❖ **Le rapport de visite** : Le vendeur inscrit des commentaires sur la visite effectués (commande, besoins des clients).

- ❖ La fiche client : Elle indique les résultats entre l’entreprise et le client (date de visite, chiffre d’affaires, changement d’activité...).
- ❖ Le rapport hebdomadaire : Il indique le nombre de clients visités, nombre de nouveaux clients, chiffre d’affaires (par client, produit, total) et frais engagés.
- ❖ Les notes de frais : pour conserver le contrôle d’activité des vendeurs en tournée, le vendeur doit remettre au chef des ventes chaque note de frais au Dinars près.
- **Le tableau de bord** : C'est un document qui regroupe l'ensemble des paramètres de l'activité du vendeur, aussi bien en prévisionnel qu'en réel. C'est l'outil privilégié du suivi de la réalisation d'un objectif. En cas de retard, il est possible grâce au tableau de bord de détecter les écarts de façon précoce et donc d'initier des actions correctives.

Le vendeur doit remplir des documents périodiquement, en évaluant son activité, ces documents sont : *les bons de commandes et les comptes rendues d'activité.*

**Tableau N°03 : Le tableau de bord**

Nom de vendeur :		région :						période :			
Objectifs	janvier		Février		Mars		Cumul		Ecart		Taux de réalisation des objectifs
	P	R	P	R	P	R	P	R	FA	DE	
	R	E	R	E	R	E	R	E	VO	FA	
	E	E	E	E	E	E	E	E	RAB	VO	
	V	L	V	L	V	L	V	L	LE	RAB	
	U		U		U		U			LE	
Chiffre d'affaires par produits :											
Produit A	64	68	60	58	63	68	187	194	+7	–	103.74%
Produit B	<b>26</b>	24	22	20	25	23	76	67	–	-6	91.78%

Source : HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et management de la force de vente », édition DUNDO Page 278.

Ce tableau concerne le premier trimestre de l’année N. Le vendeur a réalisé 103.74 % de son objectif de chiffre d’affaires. On remarque ici est plutôt en avance pour le produit A et plutôt

en retard pour le produit B. Son activité compte tenu de ce constat le vendeur doit s'accrocher à son action sur le produit B

### 3. L'ÉVALUATION DE LA FORCE DE VENTE

*« L'évaluation du travail des vendeurs est indispensable du fait de l'importance de la fonction qu'il remplit, cette évaluation ne peut se faire que par rapport aux objectifs assignés, en analysant les écarts par rapport aux réalisations »<sup>16</sup>.*

Donc l'évaluation de la force de vente constitue « un ensemble de méthodes de moyens et de pratique ayant pour objectif d'éclairer le commercial sur ses qualifications et ses compétences ».<sup>17</sup>

#### 1. Les styles d'évaluation

**R. MOULINIER**<sup>18</sup> distingue pour un commercial deux types d'évaluation :

- **L'évaluation mensuelle** : Portant sur les activités et les résultats du mois écoulé et les prévisions d'activité et de vente du mois suivant.
- **L'évaluation annuelle** : Faisant ressortir les événements marquants de l'année, les progrès accomplis, les difficultés rencontrées, les propositions d'amélioration de l'organisation, des méthodes et des procédures internes, les progrès à accomplir et les accompagnements éventuels en formation.

#### 2. L'importance de l'évaluation

L'évaluation de la force de vente sert à :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ont été atteints ;
- Expliquer les écarts observés ;
- Mieux connaître les membres de la force de vente ;
- Hiérarchiser les besoins en formation ;
- Aider les vendeurs à progresser et à améliorer la communication au sein du groupe.

---

<sup>16</sup> DEMEURE.C, « Marketing », 2<sup>ème</sup> édition SIREY, Paris 2001, page 262.

<sup>17</sup> MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris, page 119.

<sup>18</sup> Idem.

## CONCLUSION DE CHAPITRE

Dans ce deuxième chapitre, nous avons éclairé les aspects et les étapes de management de la force de vente, et cela en cinq (4) sections.

Gérer une force de vente signifie : Recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe.

Après que nous avons présenté le côté théorique de management de la force de vente, nous entamerons dans le chapitre suivant la présentation de l'organisme d'accueil, la description et l'analyse de management de la force de MAC- SOUM.

# ***Chapitre III***

***L'évaluation du management  
de la force de vente de  
l'entreprise  
MAC-SOUM***

## INTRODUCTION DE CHAPITRE

Dans ce chapitre nous allons essayer d'évoquer l'aspect pratique de management de la force de vente. Au sein de MAC-SOUM, nous examinerons, une présentation générale de l'entreprise, descriptif et l'analyse de management de la force de vente au sein de celle-ci. En matière de gestion et d'organisation, tout en présentant son évolution.

## SECTION I : LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE MAC-SOUM

### 1. LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE MAC- SOUM

#### 1.1. L'Historique

Dans le cadre de l'interdépendance économique l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique.

C'était dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'Akbou a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979.

La SONIPEC autant que grande entreprise à l'époque elle alignait en son sein plusieurs entreprises telles que : les tanneries, les unités de distribution et de commercialisation (Districh) les maroquinerie et les unités de production de chaussures.

En 1983 L'état a décidé de centraliser la SONIPEC, chose qui est faite, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

- ENIPEC entreprise de fabrication du cuir
- EMAC entreprise de fabrication des chaussures, des vêtements cuir et la fabrication des cartables et autres.
- Districh est une entreprise chargée des ventes des produits que produit l'EMAC.

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marché (économie de marché) l'EMAC à son tour a subi un démantèlement en donnant naissance à plusieurs entreprises autonomes dont « MAC-SOUM » fut née en 1997, et depuis elle est libre de ses décision jusqu'à ce jour.

#### 1.2. Dénomination

L'entreprise de manufacture de chaussures ou articles chaussants par abréviation « MAC-SOUM » ex EMAC (Entreprise Manufacture d'articles chaussants) est une société par action (SPA) au capitale de 200.000.000.DA, née par le devant maitre IBERRAKEN Idir notaire à Ighzar Amokrane le 08/02/1998.

### 1.3. Le statut juridique

« MAC-SOUM » est une personne morale dotée d'une autonomie comme forme de gestion, d'un capital social et dispose de toute l'attitude pour développer ses stratégies de développement et indépendamment des obligations de l'état, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe industriel « LEATHER INDUSTRY ».

### 1.4. La situation géographique

L'unité « MAC-SOUM » est située à la Zone industrielle, à proximité de la route nationale n° 26 à environ 08km de la ville d'Akbou à 500m de la voie ferrée (SNTF), la superficie du complexe est de 106134M<sup>2</sup> avec une superficie bâtie de 18116m<sup>2</sup>

### 1.5. La nature de l'activité

L'activité principale de l'entreprise est l'investissement, la production et la commercialisation de la chaussure.

Alors que l'activité secondaire de l'entreprise est la production et la commercialisation des colles et autre (emportes pièces, pièces de rechange et cabines à polich).

### 1.6. L'importance et la mission de l'entreprise

#### 1.6.1. L'importance de l'entreprise

##### 1.6.1.1. Au niveau de l'économie locale

L'entreprise « MAC-SOUM » est la première usine dans la région d'Akbou, elle est le symbole du développement, son rôle consiste à la :

- Diminution du taux de chômage qui est très élevé dans la région.
- L'amélioration du pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et leurs familles.
- Contribuer également à l'éducation des travailleurs et leurs enfants (formation, colonies de vacances, excursion...etc.).

##### 1.6.1.2. Au niveau de l'économie nationale

Elle peut être saisie du point de vue de gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale par l'intégration au sein de la production d'une majeure partie de matières premières et accessoires de produits locaux (cuir, textiles, synthétiques...) cette intégration représente 6.25% du produit national.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise a permis la satisfaction des besoins du marché de l'entreprise.

### 1.6.2. Les Missions de l'entreprise

La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins du consommateur, mais leur mission ne s'arrête pas à ce rôle de satisfaction des besoins.

Car l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits, participer aux progrès économiques et à la croissance.

L'entreprise à deux missions qui sont :

- ❖ Sur le volet économique :
  - Satisfaction des besoins du consommateur ;
  - Participer au projet technique ;
  - Innover ;
  - Assurer la croissance.
  
- ❖ Sur le volet social :
  - Améliorer la condition de travail.
  - Répondre aux attentes des salariés.
  - Former les salariés aux nouvelles technologies.

Pour remplir ses missions, l'entreprise doit fixer des objectifs à atteindre donc elle devrait réduire ses coûts de production et augmenter la production.

## 2. L'ORGANISATION ET STRUCTURE DE MAC-SOUM

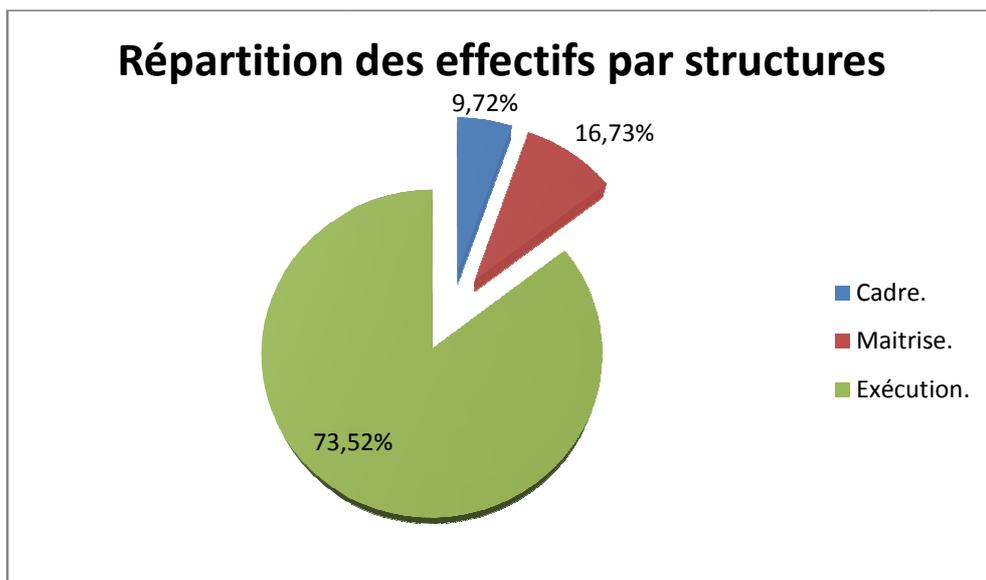
### 2.1. La répartition de l'effectif par structure

Tableau N°04 : La Répartition des l'effectifs par structures

Structures	Cadre		Maitrise		Exécution		Total
	Actif	Inactif	Actif	Inactif	Actif	Inactif	
Administration et sécurité hygiène	3	/	3	/	7	/	13
Technique et maintenance	9	/	7	/	34	2	52
Commerciale	5	1	3	/	12	3	24
Production	7	/	29	1	101	30	168
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>154</b>	<b>35</b>	<b>257</b>
<b>Taux</b>	<b>9.33%</b>	<b>0.39%</b>	<b>16.34%</b>	<b>0.39%</b>	<b>59.92 %</b>	<b>13.6%</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des données du service personnel de l'entreprise.

Figure N° 06: La répartition des effectifs par structures.



Source : Etabli par nos soins à partir des données du service personnel de l'entreprise.

**Lecteur**

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que l'effectif le plus élevé de l'entreprise est celui de groupe d'exécution, soit un taux de 85,44%, suivi par la catégorie des maîtrises, avec un taux de 9,20% puis vient la catégorie des cadres, avec un taux de 5,35% du total de l'effectif de l'entreprise.

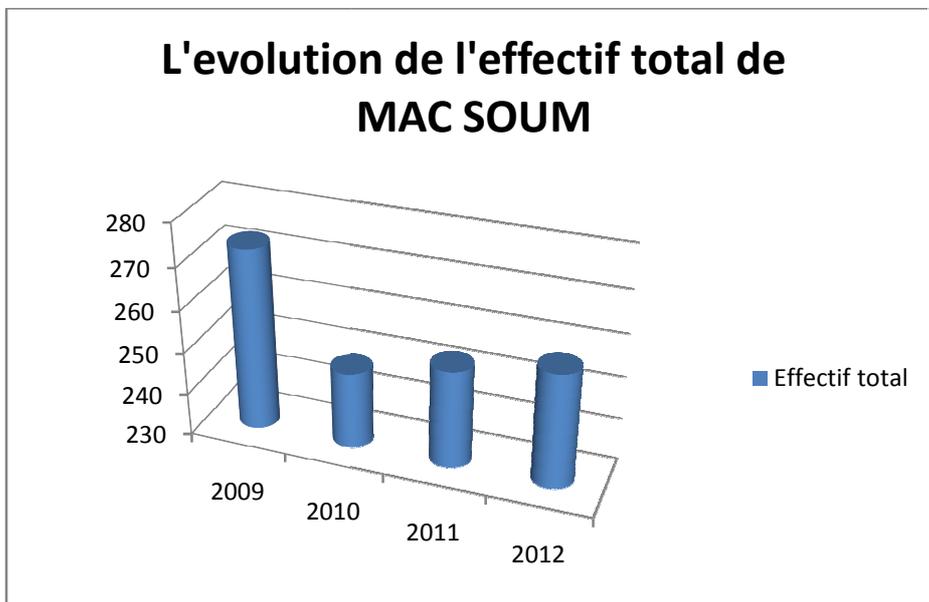
Cette structure en termes de catégories socioprofessionnelles peut paraître relativement bien étudiée en relation aux objectifs d'expansion de l'entreprise (85,44% concerne les agents d'exécution liés directement à la force de vente).

**Tableau N° 05 : L'évolution de l'effectif total de l'entreprise MAC- SOUM (2009à2012.)**

Années	2009	2010	2011	2012
<b>Effectif total</b>	273	248	253	257
<b>Taux d'évolution</b>	100%	90.84%	92.67%	74.14%

Source : Etabli par nos soins à partir des données du service personnel de l'entreprise.

**Figure N°07: L'évolution de l'effectif total de MAC- SOUM**



Source : Etabli par nos soins à partir des données du service personnel de l'entreprise

**Lecture**

Nous remarquons d'après les données du tableau l'entreprise a enregistré une baisse de l'effectifs de près de 6% entre 2009 et 2012, en raison d'une baisse des activités de l'entreprise

## **2.2. La mission des différents départements**

### **2.2.1. La direction de l'unité**

Le Directeur générale, est le premier dirigeant de l'unité, chargé de développer la politique générale définie par la direction générale de l'unité. Il doit veiller à l'amélioration de la rentabilité et la productivité de l'unité est décidée sur l'organisation des départements et les missions des services.

#### **A. La secrétariat**

Est un intermédiaire entre la direction et ses différentes structures, s'occupe principalement de la rédaction, la diffusion et réception du courrier.

#### **B. La section hygiène et sécurité**

Rattaché à la direction générale, le seul responsable de la sécurité de l'entreprise c'est le PDG, c'est lui qui est le premier intervenant en cas d'incident. Le service hygiène et sécurité est chargé de :

- Veiller sur la sécurité des travailleurs, des équipements et infrastructures.
- Lutter contre les incendies.
- Définir les normes de sécurité pour chaque poste de travail.
- Intervenir à chaque accident et donner les premiers soins, évacuer les blessés et proposer les mesures de prévention nécessaire.

### **2.2.2. Le service informatique**

Il est relié presque à tous les départements, surtout le département comptabilité et finance, et le département commercial. Ce service permet aux gestionnaires d'acquérir des informations en temps réel qu'ils puissent remédier à toute carence enregistrée dans la gestion quotidienne de l'unité on a :

#### **2.2.2.1. Les moyens Matériels**

Le complexe MAC-SOUM SPA dispose d'un matériel informatique assez important, il est réparti d'une manière très équitable entre la direction, les départements et les services.

Ce matériel est constitué de micro-ordinateurs de caractéristique suivante :

- Vitesse de 100 MHZ jusqu'à 600 MHZ.
- Capacité mémoire de 8 MO de Ram jusqu'à 64 MO.
- Clavier AZERTY de 105 touches.
- Ecrans de 14 à 15 pouces.
- Le S.E utilisé est Windows 98, Windows Millénium, Win 95.

- Les logiciels existant sont : Office 97, Office 98, Office 2000, Office XP (Word, Excel, Access, et ...) et le COREL DRAW 9.0.

Tableau N°06 : Les Moyens Matériels

Services d'Affectation	Qty	Micro-processeurs	Vitesse (MHZ)	RAM (MO)	Disque Dur
-Direction Général	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Informatique	01	Pentium II	400	64	6.4 Go DD
	02	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
	01	Celeron	500	64	6.4 Go DD
-Direction Commercial	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Comptabilité Général	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Service Personnel	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
	01	AMD-K6	500	64	4.3 Go DD
-Service Achat	02	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Service Vente	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Section Paie	01	Pentium II	400	64	6.4 Go DD
-Département	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD
-Production	01	AMD-K6	500	64	4.3 Go DD
-Département Technique	01	Pentium II	350	32	4.3 Go DD

Source : Documents de MAC -SOUM

#### 2.2.2.2. Imprimantes

Le complexe MAC-SOUM SPA dispose de plusieurs imprimantes est les suivantes :

- EPSON LQ
- HP COLOR
- HP LASER
- CITIZEN SWIFT

#### 2.2.2.3. Les Moyens Humains

A fin d'exploiter ce Matériel Informatique MAC-SOUM dispose du Personnel suivant :

Tableau N°07 : Les Moyens Humains

NBR	SPECIALITE	POSTE OCCUPE
01	Ingénieur d’Application en Informatique	Chef de Service
01	Programmeur	Gestion Mat. Première
01	Agent de Saisie	Gestion Produit Finis

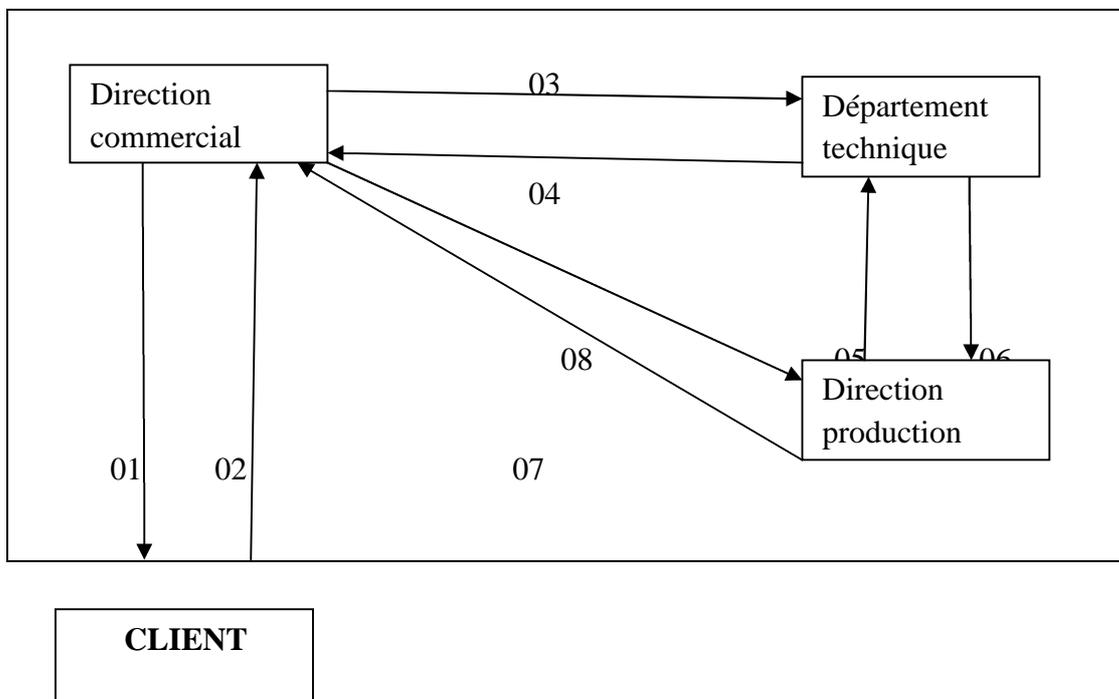
Source : Documents de MAC SOUM

2.2.2.4. Les moyens logiciels

- Gestion du personnel,
- Facturation (ventes).
- Gestion stocks produits finis.
- Gestion stocks matière première.
- Gestion stocks pièces de rechange.
- Gestion paie.
- Gestion comptabilité générale.

2.2.2.5. Le diagramme des flux

Figure N° 08: Le diagramme des flux



Source : Documents de MAC-SOUM.

Tableau N°08 : Les flux

N° Flux	Désignation du flux
01	Bon de commande du client (externe)
02	Facture
03	Bon de commande interne
04	Accuse de réception du bon de commande interne
05	Bon de lancement
06	Relevé de production journalier
07	Bordereau d'envoi
08	Accuse de réception

Source : Documents de MAC-SOUM.

**Remarque :** -Le rectangle en pointillés représente l'environnement interne.

-Le rectangle remplis représente l'acteur externe.

### 2.2.3. La direction commerciale

Elle a pour mission :

- Elabore le programme commercial de l'unité en relation avec les structures concerné.
- Exécuter les plannings d'approvisionnement de l'entreprise.
- Veiller à la connaissance du marché et à l'orientation de la production pour la satisfaction de demande des produits de l'unité.
- Assure la promotion des ventes des produits finis.
- Assure la gestion comptable des clients et fournisseurs.
- Gérer le stock de produits finis au moindre coût.
- Participer à l'élaboration des programmes de production en relation avec les structures concernées.

Ce département accomplit deux (02) fonctions essentielles qui sont :

#### 2.2.3.1. Le Service achat

Ce service est divisé en deux (2) sections qui sont

### **2.2.3.1.1. La section achat locaux**

Lorsque le service gestion des stocks établit une demande d'achat interne, ces matières désirées sont disponibles au niveau local et jugé de bonne qualité, elle lance un appel d'offre aux fournisseurs par le biais du fax.

Une fois que l'appel ait eu échos au prés des fournisseurs, ces derniers faxent leurs factures PROFORMA sur les quelles figurent les prix, le type de matière, l'intitulé du fournisseur et son adresse. Après la réception des propositions, l'E/ choisit le mieux offrant coté qualité, prix délai de livraison et aussi le mode de paiement.

### **2.2.3.1.2. La section achat a l'import**

C'est la même procédure que les achats locaux après que le choix du fournisseur est fait, la section fait une demande de crédit devire à la banque local, après une suite favorable la banque locale s'engage à régler la banque du fournisseur par un des trois modes de paiement :

- La remise documentaire (Rem doc).
- Le crédit documentaire (Cre doc) ou la lettre de crédit le mode plus utilisé.
- Le paiement cash n'étant plus utilisé faute de liquidité.

Coté assurance, l'entreprise achète toujours par FOB (Franco à Bord), cela pour ne pas supporter les frais d'assurance en devise.

Le moyen de transport de m/ses (pour les grosse quantités de matières) le plus fréquent pour les grosses quantités de matières et la voie maritime, dans le cas des petites commandes comme des pièces de rechange elles prennent la voie aérienne pour sa rapidité.

### **2.2.3.2. Le service vente**

Il s'occupe de toutes les ventes de l'E/ il devire en deux (02) sections qui sont :

#### **2.2.3.2.1. La section gestion des stocks de produit fini**

Elle s'occupe de la gestion des flux en effectivement une fiche quantitative et qualitative de chaque modèle, et la surveillance des mouvements de stock, et le choix de la méthode adéquate pour l'évaluation et la gestion du stock.

#### **2.2.3.2.2. La section vente**

Elle s'occupe du contact direct avec les clients de l'entreprise et la procédure de vente est :

- Le chef de département vente reçoit le produit par un bon de réception (B.R) qui est établi par un agent de réception des produits finis.
- Le bon de réception (B.R) est comptabilisé au niveau du fichier stock lequel est tenu par la question noire de stocks dans la structure vente. Lors de la vente de produits un bon de sortie est établi par le chef magasinier charge des expéditions.
- Le bon de sortie (B.S) est remis pour le facturier à son tour il établit un bon de livraison (B.L).
- (B.R). (B.S) et le (B.L) sont adressés au service informatique pour le tirage des factures et de stockage.
- Le bon d'enlèvement : c'est pour enlever les produits c'est-à-dire faire sortir les produits de l'entreprise, ce bon est obligatoire car le client ne peut pas sortir sa marchandise sans dans l'entreprise sans ce bon, il le présente au poste de garde.

#### **2.2.4. Le département personnel (département ressources humaines)**

C'est la structure centrale de l'unité, il s'occupe de la gestion des carrières des personnes, le recrutement, la formation, sauvegarder la santé des travailleurs veiller à leur bien être, coordonner et promouvoir les réalisations sociales, assurer le bon fonctionnement de la coopération, immatriculation ou le transfert de caisse de travailleurs auprès de divers organismes de sécurité sociale, caisse de vieillesse et allocation familiales, il subit en service dont on trouve le service paie, le service moyens généraux, le service gestion du personnel, service formation, service social.

##### **❖ La section paie**

Ce service a pour rôle de gérer et d'établir la répartition des paies du personnel, elle reçoit le courrier du département personnel pour établir les fiches de paies mensuelles puis une récapitulatif général des salaires et l'envoi au service comptabilité générale.

##### **❖ Le service moyen général**

S'occupe de principales fonctions : l'entretien et réparation des véhicules et les suivis des consommations carburants.

- Achats de tous les produits d'entretiens, pièces de rechanges les fournitures des bureaux...
- Etablissement des ordres de missions.
- Assainissement et l'entretien de l'usine.
- Suivi de toutes les consommations telles que le téléphone l'énergie, le gaz...etc.

### ❖ Service social

Cette section a pour la gestion de l'équipement social et de satisfaire tous les besoins médicaux des travailleurs tels que la restauration, infirmerie, réfectoire et la cafétéria, l'organisation des excursions ainsi que des colonies de vacances. Les remboursements médicaux...etc.

### ❖ Section moyens généraux

Toute fois, dans le cadre de la réduction de taux d'absentéisme, ce service.

Est doté d'un parc auto important afin d'assurer le transport du personnel sur l'ensemble des lignes dont la plupart d'elles sont rurales.

Donc éloigné pour des raisons d'équité. Pour ceux qui n'ont pas bénéficié de parc il auront une indemnité en plus de cette tâche, ce service s'occupe aussi d'hygiène jardinage, la propreté des lieux et du bon look de l'entreprise.

## 2.2.5. Le département technique

C'est le noyau de l'unité, il a des relations avec tous les autres départements, il contient :

### 2.2.5.1. Le service création et mise au point (bureau d'étude)

Le processus de fabrication de la chaussure commence par ce service par la mise au point du premier prototype « modèle ». Ce dernier est le fruit de l'imagination et de l'énergie création des artistes modélistes.

Le rapport de ce service a longtemps servi de fer de lance à l'entreprise, pendant les années fastes de « MAC-SOUM » à pris le soin de suivre l'évolution de la mode et celle du marché, et répondre en conséquence aux besoins des clients les plus exigeants, et elle a même réussi à obtenir des parts de marché international malgré la concurrence.

### 2.2.5.2. Le service méthode

Ce service a pour mission d'analyser la gamme opératoire de fabrication de chaque modèle en fonction des données reçues du service création et mise au point, calculer le temps nécessaire à la fabrication et de vérifier la justesse des chronométrages dans les ateliers de production, il est subdivisé en deux (2) sections :

### **A. La section chronométrage**

En fonction de ce qu'elle reçoit du service création un ses agents lance la réalisation. Il calcule le temps nécessaire à chaque opération de réalisation intermédiaire. Un autre agent va mettre au point le procédé d'industrialisation et choisir la chaîne qui donne des charges de production optimales. En arrivant à ce stade l'agent remplit un imprimé appel « gamme de production ».

### **B. La Section méthode**

En se référant à l'imprimé « gamme de production » le méthodiste conçoit la gamme opératoire sur laquelle figure les opérations de fabrication dans l'ordre chronologique.

Le contrôle se fait par l'utilisation des fiches suiveuses par lesquelles on vérifie le bon déroulement du procédée chaque stade de fabrication et la détermination de l'additivité de chaque atelier.

Une fois le modèle est retenu le service délivre une fiche technique qui contient les résultats au service comptabilité pour le calcul du prix de revient. La maquette sera transmise au service vente ou elle sera présentée à la clientèle.

#### **2.2.5.3. La service ordonnancement et lancement**

Dans le cas ou une éventuelle commande le service vente le signal à ce service par un bon de commande. Service détermine alors les besoins en matière pour toute la commande. Le chef de service s'inquiet de la disponibilité de la matière dans le magasin. Et si toute la matière est disponible procède au calcul des quantités globales nécessaires. En cas où certaine matière viendrait à manquer une commande est envoyée au approvisionnement pour combler le manque.

#### **2.2.5.4. Le service approvisionnement**

Sa mission principale est d'assurer l'approvisionnement de l'unité en matières, produit et pièces de recharge ceci aux meilleurs conditions de prix, de délai et de qualité dans le cadre de la politique d'approvisionnement.

#### **2.2.5.5. Le service contrôle qualité**

Il contrôle l'exécution des opérations dans les différents ateliers (coupe, piqûre, montage), il contrôle aussi le produit fini.

### 2.2.6. Le département de production

Sa mission consiste à veiller l'adéquation de l'ensemble des plans de production et assurer la réalisation de ces derniers dans le cadre des normes de gestion et d'exploitation établies.

Au niveau de ces chaînes, les matières prennent forme de chaussures suivant un parcours bien déterminé.

#### ❖ Tache et objectifs

- Elabore les plans de production de l'unité.
- Assurer la mise œuvre des équipements, des moyens humains et des matières en vue de la réalisation des objectifs.
- Veiller à l'utilisation rationnelle des moyens en vue de l'atteinte des objectifs de la production dans les conditions normales.
- Programmer et centraliser les différentes chaînes de la production.
- Contrôles les relèves de production, confronter les réalisations de prévisions dégager, les écarts et prendre les mesures de rendement nécessaire.
- Contrôler l'application rigoureuse des normes de sécurité et d'hygiène dans les ateliers de production.
- Elaborer les différents plannings de maintenance en collaboration avec le chef de service maintenance.

Le département de production regroupe différents services, et par mieux on peut citer :

#### A. Le service cuire

Ce service à 05 chaînes de fabrication de chaussures (homme, femme, enfant, gamme et sécurité).

Chaque chaîne est coiffée par un chef de fabrication, des contremaîtres ainsi que des chefs d'équipes à différents niveaux (coupe, piqueur et montage) ce ci pour les contraintes et aux chefs d'équipes uniquement.

#### B .Le service textile, broche

Ce service regroupe deux chaînes, une pour la fabrication chaussure et l'autre pour les accessoires destinés à la fabrication de chaussure pour les chaînes de cuirs.

### C. Le service annexe (colles et formes)

Ce service dépend hiérarchiquement du département de production et il a deux ateliers qui sont :

- Atelier colles : Cet atelier est chargé de la fabrication des produits destinés à la réalisation de chaussure, il fabrique pour l'entreprise elle-même
- Atelier forme : Est chargé de réaliser des formes pour l'entreprise à chaque fois que le département technique exprime son besoin.

#### ❖ Les processus de fabrication

Le département de production c'est le centre d'exécution au cœur de l'entreprise, c'est à travers les différentes chaînes que se font les transformations des matières l'unité d'AKBOU dispose de sept (07) chaînes : chaîne homme, chaîne femme, chaîne enfant, chaîne sécurité, chaîne haute gamme et chaîne textile, chaîne injection semelles.

Chacune de ces dernières comporte trois (03) structures : la coupe, piqûre et montage.

### 2.2.7. Le département comptabilité et finance

La comptabilité comme la qualifie HENRI FAYOL est l'organe de vision de l'entreprise. Grâce au fonctionnement de la comptabilité, elle a aussi pour rôle :

- L'analyse des conditions interne d'exploitation.
- Présentation des formes compte tenu des règles du SCF ;
- Protection des intérêts de l'entreprise en cas de litige.
- Etablissement des coûts et fixation des prix de vente.

Ce département compose de deux (02) services qui sont :

#### 2.2.7.1. Le service comptabilité générale

C'est une technique quantitative de collecte d'information selon les procédures bien définies par le plan comptable national (SCF). Cela pour faire apparaître la situation patrimoniale de l'entreprise, pour déterminer les résultats globaux d'exploitation de l'exercice et le résultat net final. A partir de ce dernier l'entreprise prend ses décisions d'ordre :

- Fiscal : Comment calculer ses amortissements, comment valoriser les stocks, comment constituer les prévisions.
- Financier : Crédit consentis à la clientèle, appel aux crédits fournisseurs et modalités d'accroissement des fonds propres.

- Information interne et externe.
- Dans le contrôle de gestion : Revoir le système de contrôle pour les années avenir.

La comptabilité générale doit en échange :

- Règle les fournisseurs.
- Communiquer a la section comptabilité analytique :
  - L'ensemble des documents nécessaires à l'établissement du pou de revient.
  - Les comptes d'exploitation.
- Communiquer à l'unité de distribution centrale (U.P.C) les notes de débit et crédit correspondant aux livraisons des produits finis.
- Communiquer à la direction comptable du siège MAC-SOUM :
  - Les divers journaux
  - Le bilan
  - Les comptes d'exploitation pour dégager les résultats.

Toutes les opérations réalisées sont matérialisées par des documents et pièce justificatives citent à titre d'exemple les opérations suivantes :

- ❖ Opération achats :
  - Bon de commande
  - Facture fournisseur
  - Bon de réception
- ❖ Opération de vente :
  - Facture de vente
  - Bon de livraison
  - Bon de sortie
- ❖ Opération de trésorerie :
  - Brouillant de caisse
  - Brouillant de banque
  - Bon d'encaissement
  - Avis de crédit
  - Avis de débit.

### 2.2.7.2. Le service comptabilité analytique et budgétaire

Et une technique quantitative de traitement et d'interprétation des données fournies par la comptabilité générale.

Ce service à deux (02) sections sont :

#### 2.2.7.2.1. Le service comptabilité analytique

Cette section a pour une fonction essentielle :

- Le calcul des coûts de produits de l'entreprise, soit par produits à différents stades du cycle de production.
- L'analyse des conditions internes d'exploitation et leurs évolutions, charges des produits de différents centres d'activités.
- La détermination de l'origine des recettes et destination des charges supportées par l'entreprise.

#### ❖ Flux d'information comptabilité analytique

Cette section reçoit :

- Les bon de sortie de la section des approvisionnements en vue de leur comptabilisation sur le fichier quantité et valeur des matières et fournitures et leur ventilation entier. Les diverses sections utilisatrice.
- Les factures d'intervention du service maintenance (entretien) dans le but de suivre le coût de la maintenance dans sa répercussion sur le prix de revient et l'utilisation économique des machines et équipements.
- Les salaires ventilent par section, en provenance de la section paie et les charges de l'employeur.
- Les nombres d'unités d'ouvre communiquées par les chefs de service, les travaux en cours et les produits finis la section de la comptabilité analytique commune.
- Aux chefs de service : les comptes de section et les coûts d'opération.
- A la direction de l'unité : les prix de revient

#### 2.2.7.2.2. La comptabilité budgétaire

Elle fait la traduction sous forme monétaire des prévisions de consommation, de production et de commercialisation pour les exercices à venir.

- Par le budget commercial, prévision des ventes de dépenses commerciales telle que la distribution et le service après vente et les charges administratives.
- Le budget de production : frais de main-d'œuvre et les frais d'approvisionnement.
- Le budget de l'administration : gestion de personnel et les charges de structures.
- Le budget général se constitue par la réunion des budgets d'exploitation, d'investissement et celui du trésorier.

### **2.2.8. Le département maintenance**

Etant donné que l'unité possède un important équipement de production. Ce dernier doit être entretenu et préservé. Voilà toute la raison d'être de ce département autrement dit il veiller sur la bonne santé de l'appareil productif et la continuité de l'activité.

Ce département constitue de cirque section qui est :

#### **2.2.8.1. Le service et étude maintenance**

Il pour tâche essentielle qui est la gestion de l'équipe (électromécaniciens, électriciens et autres) et la définition des tâches de chacun. Il s'occupe en outre de la tenue des documents, du suivi de l'activité et des échanges d'informations avec les autres départements. Il a aussi la charge de gérer le magasin des pièces détachées, et il doit communiquer toute rupture de stock au service réalisation pour fabriquer les pièces manquantes, ou bien au département commercial lorsque les pièces sont complexes et difficile à réaliser, et qu'il faut donc les acheter.

#### **2.2.8.2. Le service réalisation**

Il est formé de deux (02) ateliers qui sont :

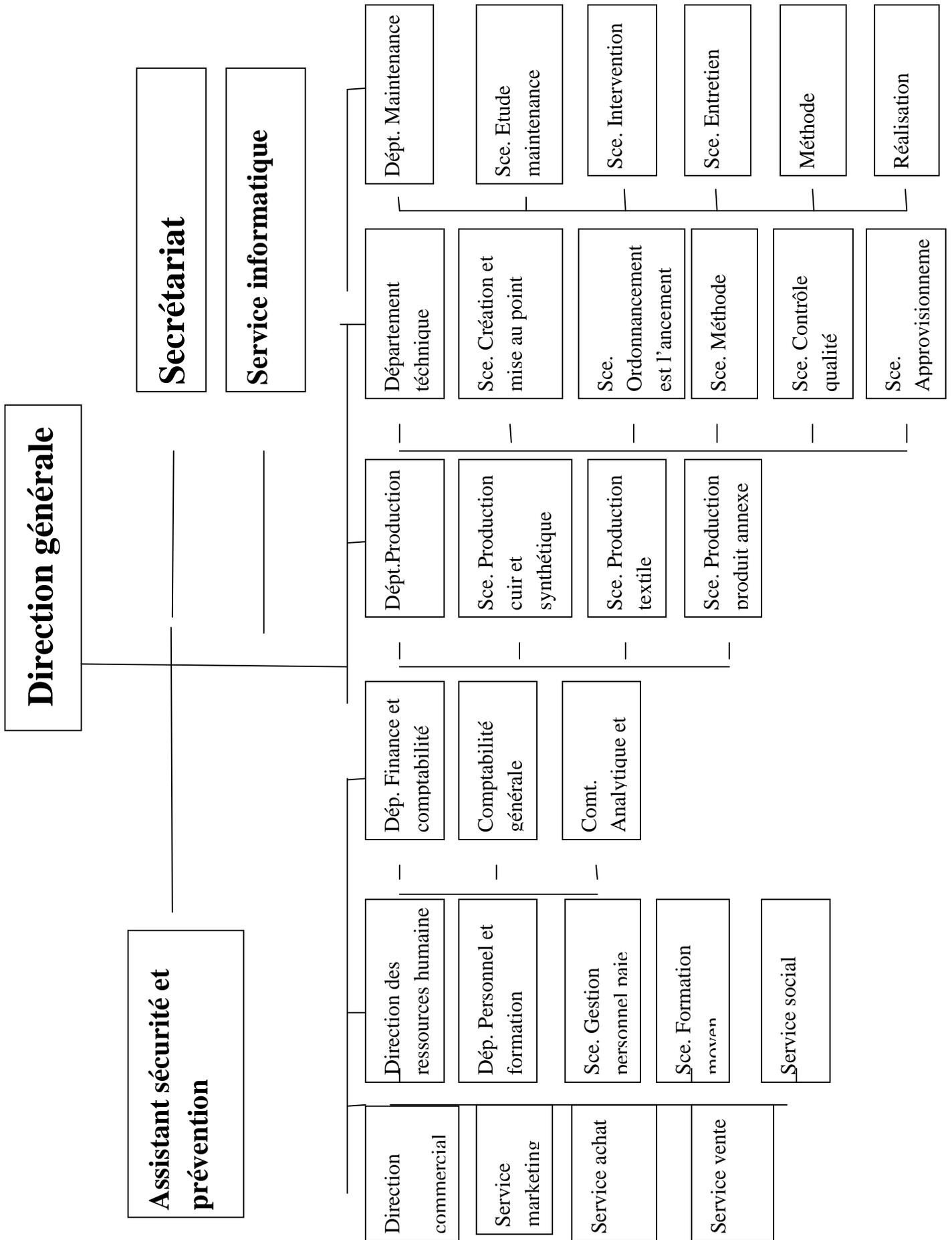
##### **❖ L'atelier emporte pièce**

Est lié directement à la production des emportées pièces qui lui sont indispensables car le lancement de toute nouvelle collection passe inéluctablement par cet atelier, pour fabriquer les emporte-pièces nécessaires pour l'atelier coupe-ainsi les gabarits en Zinc.

##### **❖ L'atelier mécanique**

Est équipé de nombreuses machines et d'un personnel bien qualifié, cet atelier n'a jamais échoué à ses prérogatives quelque soit la tâche à remplir. Fabrication des pièces détachées, réparation des engins de transports. Cet atelier à longtemps contribué à l'allongement de la durée de vie des équipements et on le voit à ce jour continuer sa mission avec Zinc et détermination.

**Organigramme de l'entreprise « MAC-SOUM »**



## **SECTION II : LA DESCRIPTION DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM**

Dans cette section nous allons essayer d'évoquer l'aspect descriptif de la force de vente au sein de MAC- SOUM.

Les organigrammes des districts sont tous les mêmes en matière de postes de travail et de structure d'organisation de la filière commerciale, on trouve un seul chef de département commercial qui s'occupe de l'organisation et de la gestion des ventes dans son champs d'actions, de tous les produits de l'entreprise MAC- SOUM.

Le chef de département commercial doit assurer la gestion et la vente de ces différents produits.

Pour le type de la force de vente, nous avons constaté que MAC- SOUM se contente d'une force de vente interne (ou propre) et ne prend pas en considération l'utilisation d'une force de vente externe (ou itinérante), qui prenne souvent l'initiative de contact (prise des rendez-vous, organisation des tournées, négociation des contrats,...).

Pour cela on peut dire que la force de vente au niveau de MAC- SOUM remplit une tâche très limitée qui consiste à recevoir les clients et leur vendre les produits, alors que d'autres missions importantes qu'un vendeur doit réaliser restent négligées, comme la prospection, la collecte d'informations...

On peut citer les éléments qui constituent la force de vente de MAC-SOUM est la suivants :

- Le directeur commercial ;
- Le directeur marketing et son chef de service ;
- Les télévendeurs.

### **1. LES OBJECTIFS**

Les objectifs assignés de la force de vente de l'entreprise MAC- SOUM sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Parmi ces objectifs on cite :

#### **1.1. Les objectifs quantitatifs**

- Réaliser un plus grand chiffres d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes ;
- Augmenter la part de marché de l'entreprise ;
- Augmenter le nombre de prospections afin d'acquérir des nouveaux clients ;

### 1.2. Les objectifs qualitatifs

- Etablir le meilleur climat et relations avec les clients ;
- Avoir une politique de qualité répondant aux normes exigés, et de maîtrise des coûts ;
- Mettre en place un système de gestion en vue de la satisfaction des besoins nationaux ;
- Satisfaction des besoins de consommateurs.

## 2. LA STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM

### 2.1. La structure par marché (clients)

L'entreprise MAC-SOUM a structuré sa force de vente par marché (par type de clients). Pour se faire, elle a mis à sa disposition un service (marchés spécifiques) qui se charge de vendre le produit MAC-SOUM à des clients qui permettent de réaliser un grand chiffre d'affaires pour l'entreprise ( les grands comptes), comme les casernes militaires, les entreprises du secteur public (SONATRAC et ses filiales CONSIDER et ses filiales INERGA , DGSN , DGPC ) Les entreprises portuaires AIR ALGERIE...ETC et enfin les entreprises privées IFRI, BMT, RAMDY, CATEX.

Ce service reçoit les cahiers des charges de ces derniers et après l'analyse de ces cahiers des charges, il passe à la réception de leurs soumissions, à l'enregistrement des commandes, à la livraison des produits et enfin au recouvrement de l'argent de l'entreprise.

## SECTION III : L'ANALYSE DE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE MAC- SOUM

*« Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des vendeurs pour atteindre les objectifs fixés. Cela passe par plusieurs étapes : le recrutement ; la rémunération ; la formation ; l'animation et la stimulation de la force de vente ; ainsi que son contrôle ».<sup>1</sup>*

Le processus du management de la force de vente au sein de MAC-SOUM comprend : le recrutement, la formation, la motivation, le contrôle et l'évaluation, comme nous allons le voir en détail dans ce qui suit :

---

<sup>1</sup> DEMEURE.C, « Marketing », édition DALLOZ, Paris 1996, page 256.

## **1. LE RECRUTEMENT A MAC- SOUM**

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise, parfois négliger, il engage pourtant l'organisation à long terme, en effet, l'idéal sert d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité les plus adéquates possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

Le chef de département commercial doit être le lien entre l'entreprise et le client, il doit :

- Satisfaire les besoins des clients, satisfaire les besoins de la société ;
- Réaliser les objectifs à court terme et ceux à long terme ;
- Avoir l'esprit et le travail d'équipe;
- Assurer le développement de son personnel.

Dans ces domaines, en l'occurrence le recrutement, le MAC- SOUM a proposé une stratégie, elle recrute selon ses besoins et la vacance des postes, et à n'importe quelle période de l'année.

Elle travaille en collaboration avec l'ANEM, connu sous le nom du bureau de main d'œuvre, chargée de choisir des diplômés non salariés, l'entreprise l'envoie des offres de travail à savoir ses besoins, que l'ANEM chargé d'envoyer ses candidats du sexe homme ou femme mène d'une lettre d'orientation.

### **1.1. Les étapes de recrutement au sein de MAC-SOUM**

Le recrutement au niveau de MAC- SOUM se fait selon les étapes suivantes :

**1.1.1. La détermination des besoins :** Le directeur commercial a pour mission de signaler à la direction du personnel son besoin en vendeurs.

Pour réaliser le recrutement, le responsable recourt au Bureau de Main d'œuvre (BMO), dont la mission consiste à apporter une connaissance dans le choix du profil recherché (formation, compétence, expérience professionnelle, qualité personnelles,...) ou à défaut de publier une annonce par voie de presse nationale.

**1.1.2. L'entretien d'embauche :** L'entretien porte sur une bonne présentation, sens de communication, le niveau des compétences ...etc. les candidats les plus satisfaisants sont recrutés. L'entretien se fait selon l'importance du poste à occuper, par exemple : Pour le poste

d'un directeur commercial il est exigé une expérience professionnelle de 5 ans, un diplôme universitaire ou équivalent.

L'entretien d'embouche est assuré par le directeur commercial. Après cette étape le nouveau vendeur est accueilli et présenté aux personnes les quels il doit travailler. et il sera supervisé par le directeur commercial d'apprécier et de confirmer son travail (pour bien assurer son intégration).

De ce fait, cette procédure de recrutement n'est pas très efficace pour la sélection du bon candidat au poste de vendeur, car elle ne met pas en valeur les qualités recherchées.

La sélection des candidats doit se faire selon plusieurs critères, dont :

- Aptitude à travailler en équipe
- Être motivé à la vente.
- Avoir un bon sens de communication
- Avoir la capacité de conviction.
- Avoir la capacité d'adaptation à chaque situation.
- Être Intelligent.

### 1.2. Les recrute favorise par MAC-SOUM

L'entreprise favorise lors de ses recrutements les candidats en CIP, CID ayans moins de 35ans, inscrit au niveau de L'ANEM.

En cas de leurs indispensables (candidat en CIP et en CID au niveau de bureau de main d'œuvre), l'entreprise recrute les candidats en CTA

#### ❖ Les causes de cette favorisation

L'entreprise favorise ces catégories car ils seront payés par la direction d'emploi de Bejaïa, au moment où MAC-SOUM offre à ce type des recrutés des avantages sociaux comme le paiement de leurs paniers (prix de déjeuner ou du diner) mais pas en espace, avec le salaire mensuelle, et les frais de transport.

En ce qui concerne les CTA, ceux-ci leurs salaires sont délivrés par l'entreprise, qui reçoit un remboursement de la part de la direction d'emploi de Bejaia.

Une fois arrivé à l'entreprise le candidat pose sa lettre d'orientation, et subit un teste d'évaluation dans son domaine, afin de savoir s'il répond aux exigences de l'entrepris.

### 1.3. Les types des recrutés selon leurs contrats

A la fin du test du processus du recrutement ; MAC-SOUM offre au nouveau recruté un contrat de travail en CDI, CDD :

#### ❖ Le contrat CDI

Durant ce contrat, le nouveau recruté sera mis à une période d'essai dans son domaine, afin de connaître ses compétences pour être soit ; confirmé (e) à son poste de travail, soit mis fin à son engagement.

En cas de confirmation, l'ouvrier s'engagera à l'égard de l'entreprise, autant que permanent et réserva sa décision d'insertion, dont il est obligé de se soumettre à une réglementation qui consiste à :

- Accomplir au mieux toutes les tâches de son poste de travail ;
- Contribuer à l'effort de l'employeur pour améliorer l'organisation et la productivité ;
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité en vigueur à l'organisme ;
- Aimer, coordonner, et contrôler l'activité spécifique dont il a la charge.

#### ❖ Le contrat CDD

Les recrutés optant un contrat à durée déterminée, appelés les contractuels, ils bénéficient d'un contrat de durée fixé par MAC-SOUM renouvelable en cas de satisfaction par l'entreprise, en effet, ce contrat peut être d'une durée d'un mois, 03 mois, ou plus.

Les contractuels travaillent dans les mêmes conditions que les permanents, à ce titre il sera soumis au règlement intérieur, qu'il sera tenu de le respecter que ce soit en volume horaire de travail hebdomadaire comme le stipule la réglementation en vigueur.

## 2. LA FORMATION DE MAC-SOUM

La formation permet d'accroître les connaissances et les compétences déjà acquises elle est indispensable pour l'évolution de l'entreprise. se déroule à travers des sessions d'une semaine à quinze jours sur la base d'un plan de formation concernant les axes suivants :

- la monographie du poste de travail ;
- les caractéristiques des produits ;
- l'accueil du client.

MAC-SOUM est l'une des organisations algérienne qui connaissent une situation financière difficile, en effet, le MAC-SOUM a failli être fermé à plusieurs reprises.

Vue son état financier, l'entreprise a cessé d'appliquer presque toute sorte de formation, cette crise a engendré à la compression d'effectif de 695 ouvriers en 2006, à 232 ouvriers en 2012, et fait tout son possible à limiter les frais Inutiles, par contre elle essaye de garantir quelques avantages sociaux, tel que les primes de panier et le transport du personnel.

### **2.1. La nature de la formation à MAC- SOUM**

Des fois, on assiste à certains cas de formation de cette entreprise, souvent (interne), c'est-à-dire, à l'intérieure de l'entreprise.

#### **❖ La formation interne à MAC- SOUM**

La formation interne sert à répondre aux besoins de l'entreprise, elle forme les ouvriers en entreprise pour être plus performant.

### **2.2. Les modes de formation à MAC - SOUM**

#### **a. Séminaire**

Il s'agit d'une action de formation de courte durée (01 à 05 jours) permettant aux travailleurs d'avoir une idée sur leur travail.

#### **b. Formation sur tas**

C'est la formation continue est assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel maîtrise et cadres au profit des travailleurs mis sous leur responsabilité hiérarchique.

### **2.3. Les différents types de formation appliquée à MAC- SOUM**

La MAC- SOUM applique deux types de formation ; Le recyclage, et l'apprentissage.

#### **1. Le recyclage**

Il s'agit d'une action de formation visant à permettre au travailleur, d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initial, mais de même niveau de qualification.

#### **2. L'apprentissage**

Il s'agit d'un travail qui assure une formation en alternance au sein de l'entreprise,

Ceux-ci peut être recruté définitivement et devenir des salariés dans l'entreprise

### 2.4. Les objectifs de la formation

Le plan de formation vise notamment à :

- Doter l'entreprise des compétences requises ;
- Adapter de façon permanente les salaires aux conditions du travail ;
- Satisfaction des besoins de l'entreprise en conformité avec les missions et les moyens dont elle dispose.

## 3. LES SYSTEMES DE REMUNERATION DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM

La productivité et l'efficacité de la force de vente sont liées directement au système de rémunération des vendeurs.

Pour dynamiser sa force de vente, MAC- SOUM a mis en place un mode de rémunération pour la réalisation des différents objectifs commerciaux de l'entreprise.

La rémunération de la force de vente de MAC-SOUM est composée d'un salaire de base fixe auquel sont ajoutées des primes, les primes sont fixées selon l'ancienneté.

Les responsables de l'entreprise MAC- SOUM ont choisi un mode de rémunération pour leur force de vente qui se base sur :

#### ▪ **Le salaire fixe**

Le vendeur de l'entreprise MAC- SOUM reçoit une somme mensuelle fixée qui ne doit pas être inférieure au salaire de base fixé par la DRH de cette dernière qui est de :

-18165.00 DA chargé d'étude.

-18165.00 DA chargé des commandes.

-21525.00 DA chef de service commercial.

-27300.00 DA chef de département marketing.

Ce revenu ne dépend pas des efforts mensuels réalisés par le commercial, mais il est déterminé sur la base, de ses diplômés, qualifications et titres.

- **La prime** : Le salaire fixe de l'équipe de vente est associé à une prime

**IEP** : Intensité d'expérience professionnelle, Ce calcule sur la base d'ancienneté.

**Sachant que :** d'1 an à 10 ans 1% ,11 à 20 ans 1.5%,21 ans au plus 2.5%, Ce taux IEP est plafonné à 60%.

**Tableau N°09 : Le mode de rémunération de MAC- SOUM**

<b>La force de vente de l'entreprise</b>	<b>Le salaire de base</b>	<b>IEP</b>	<b>Salaire brut</b>
- Chargé d'étude	18165	1634.85	19799.85
- Chargé des commandes	18165	3451.35	21616.35
- Chef de service commercial	21525	10224.37	31749.37
-Chef de département marketing	27300	12967.50	40267 .5
<b>Total</b>	146475	53417.69	202473.69

Source : La direction des ressources humaines de MAC- SOUM

## **4. L'ANIMATION ET LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE**

### **4.1. L'ANIMATION DE LA FORCE DE VENTE**

Le but de la force de vente est de créer un climat de travail favorable entre les responsables et les vendeurs par le biais de la communication et les réunions.

- **Les réunions :** Se tiennent régulièrement, ou occasionnellement, les réunions sont des moments pour le directeur commercial à travers les quelles il permet de partager des idées et trouver des solutions concernant les différents obstacles rencontrés sur le terrain.
- **La communication :** Cet outil est nécessaire quotidiennement, pour le suivi et la compréhension des missions, d'une part le vendeur remonte l'information (bon de commande, les rapports sur la concurrence, des doléances ....etc.)

D'autre part Le responsable des ventes diffuse l'information: Observation, solution et l'encouragement.

## **4.2. LA STIMULATION DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM**

MAC - SOUM procède à une technique pour stimuler ses vendeurs. Est la Suivante :

- **L'outil d'aide à la vente**

Pour ne pas ralentir les ventes et afin de communiquer rapidement les informations retenues sur le terrain, les vendeurs sont équipés des téléphones portables, des PC portable et des véhicules de service qui sont mis à leurs dispositions.

## **5. LE CONTROLE ET L'EVOLUTION DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM**

Après avoir recruté et former les vendeurs on procède au contrôle et à l'évaluation de leurs activités.

L'objectif principal de l'entreprise est de vendre ses produits, le contrôle effectué est basé sur l'analyse des écarts entre les objectifs quantitatifs prévus et les résultats obtenus, et cela par le biais du tableau de bord qui fournit des informations sur :

- Le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires réalisés ;
- Les quantités vendues ;
- Les écarts (positifs ou négatifs) ;
- Les dépenses effectuées ;
- La valeur et la quantité des stocks en fin de période .

En général la force de vente de l'entreprise « MAC- SOUM » peut être contrôlée et évaluée en deux formes :

**1.1. Le contrôle qualitatif :** Il porte sur les caractéristiques de communication et de négociations du vendeur avec ses clients (son dynamisme, la manière de présenter son produit pour ses clients et le défendre face à la concurrence, les techniques de vente qu'il utilise...etc.)

**1.2. Le contrôle quantitatif :** Il porte sur des résultats quantitatifs réalisés par le vendeur concernant (Le nombre de livraison par rapport au nombre de commandes, le nombre de nouveaux clients acquis par mois, le chiffre d'affaire réel comparé avec le chiffre d'affaire prévisionnel...etc.

Ces résultats sont comparés au travail avec les autres vendeurs ou aux résultats de l'exercice précédent en tenant compte de la conjoncture économique et des efforts de la concurrence

Pour cela l'entreprise « MAC- SOUM » a mit les méthodes suivantes pour faciliter le contrôle de sa force de vente :

- **L'accompagnement :** L'entreprise utilise l'accompagnement comme un moyen de contrôle, le directeur commercial accompagne ses vendeurs sur le terrain pour évaluer leurs sens de la communication et de la négociation.
- **L'entretien annuel d'évaluation :** Le directeur commercial de l'entreprise « MAC-SOUM » organise chaque fin d'année une réunion dans le but d'évaluer et de contrôler le travail de ses vendeurs (par le contrôle des documents des vendeurs).

### SECTION IV : L'ANALYSE ET EVALUATION DE LA FORCE DE VENTE DE MAC- SOUM

Dans toute l'entreprise à vocation commerciale les ventes occupent l'une des places les plus importantes, bien qu'elles déterminent toutes les autres fonctions et particulièrement la distribution, c'est le chiffre d'affaire, donc le bénéfice ou le résultat qu'elle réalise qui nous donne l'illusion de sa santé ou sa maladie.

Pour pouvoir déterminer cela, l'entreprise doit analyser ses ventes passées, pour ce la l'analyse historique des ventes est considérée comme un outil de contrôle et au préalable à l'action.

Le but de cette section est de donner une vue générale sur la qualité des ventes, la part de contribution de chaque gamme de produit, client dans la formation du chiffre d'affaires de MAC-SOUM, il fera l'objet de trois points suivants :

- Analyse de l'activité.
- Analyse des ventes.
- Force et faiblesse.

#### 1. L'Analyse de l'activité

##### 1.1. L'Analyse du chiffre d'affaire

Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise MAC-SOUM pendant la période 2008 à 2012 :

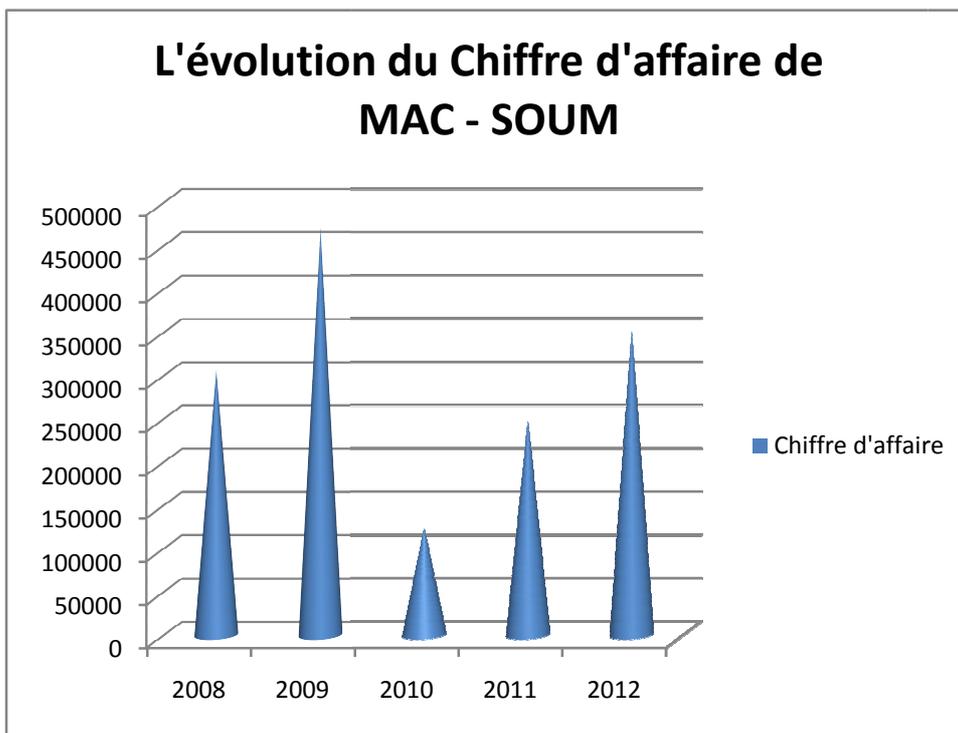
**Tableau N°10 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise MAC- SOUM (2008 à2012).**

**Unité=10MDA/An.**

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaire	307156	470074	122868	246986	351902
Taux d'évolution	100%	153.04%	40%	80.41%	114.56%

**Source.** Elaboré par nos soins a partir des données du service des ventes de MAC- SOUM.

**Figure N°09 : L'évolution du chiffre d'affaire de MAC- SOUM (2008 à2012)**



**Source.** Elaboré par nos soins à partir des données du service des ventes de MAC- SOUM.

**Lecteur**

On observant le chiffre d'affaire de l'entreprise a augmenté avec un taux d'évolution de 153.04% en 2009 , et de 114.56% en 2012 , cela est en raison de la hausse des activités de l'entreprise et aussi la hausse des prix de vente , et une baisse avec un taux d'évolution de 40% en 2010 , et de 80% en 2011, cela est du à la baisse des activités de l'entreprise , des quantités vendues ,et aussi la baisse des prix de vente .

**2. L'Analyse des ventes**

**2.1. L'Analyse du chiffre d'affaire par catégorie de la clientèle**

Le tableau suivant nous permet de représenter la répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise par catégorie de clientèle en 2012.

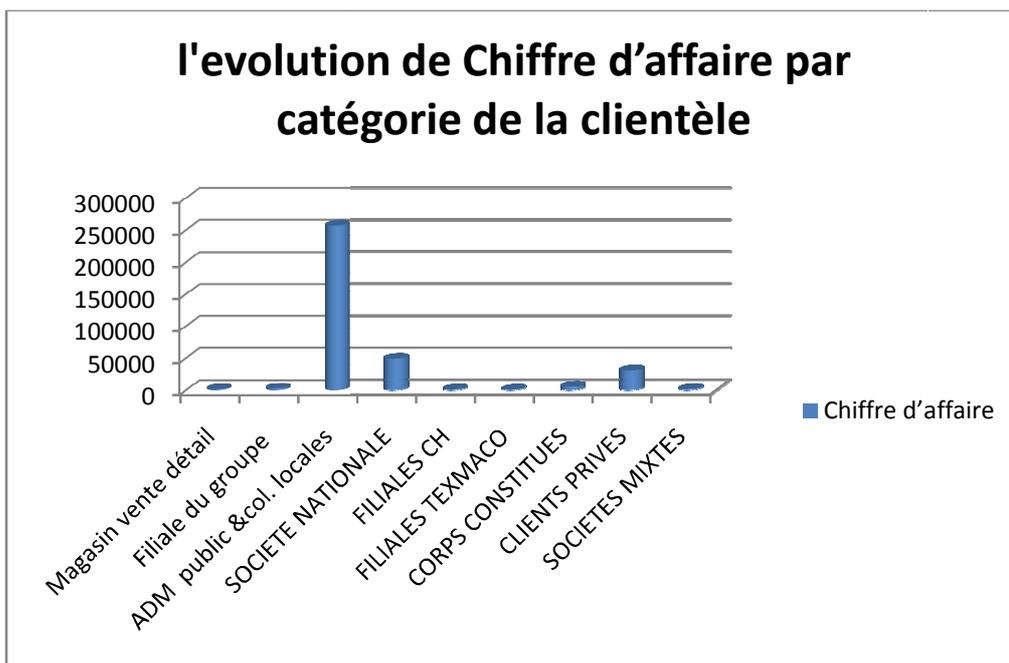
**Tableau N°11: L'analyse du chiffre d'affaire par catégorie de la clientèle en 2012.**

**Unité=10MDA.**

catégorie de client	Chiffre d'affaire
Magasin vente détail	2084
Filiale du groupe	3357
ADM public & col. locales	257239
SOCIETE NATIONALE	48926
FILIALES CH	1322
FILIALES TEXMACO	952
CORPS CONSTITUES	4994
CLIENTS PRIVES	30569
SOCIETES MIXTES	1695

Source : Elabore par nos soins à partir des données du service des ventes de MAC- SOUM.

**Figure N°10 : L'Analyse du chiffre d'affaire par catégorie de la clientèle de MAC- SOUM en 2012**



Source : élaboré par nos soins à partir des données du service des ventes de MAC- SOUM.

**Lecture**

D'après le tableau et la figure ci-dessus nous constatons que plus de 73.10 % du chiffre d'affaire a été réalisé par la catégorie ADM public & col. Local .Cette catégorie de clients est la plus rentable pour l'entreprise.

**2.2. L'Analyse des ventes en quantités**

Elle constitue une analyse des ventes des vendeurs qui sont affectés pour assurer la livraison des produits de l'entreprise.

Le tableau suivant montre l'évolution de leurs ventes pendant 2009 à 2012.

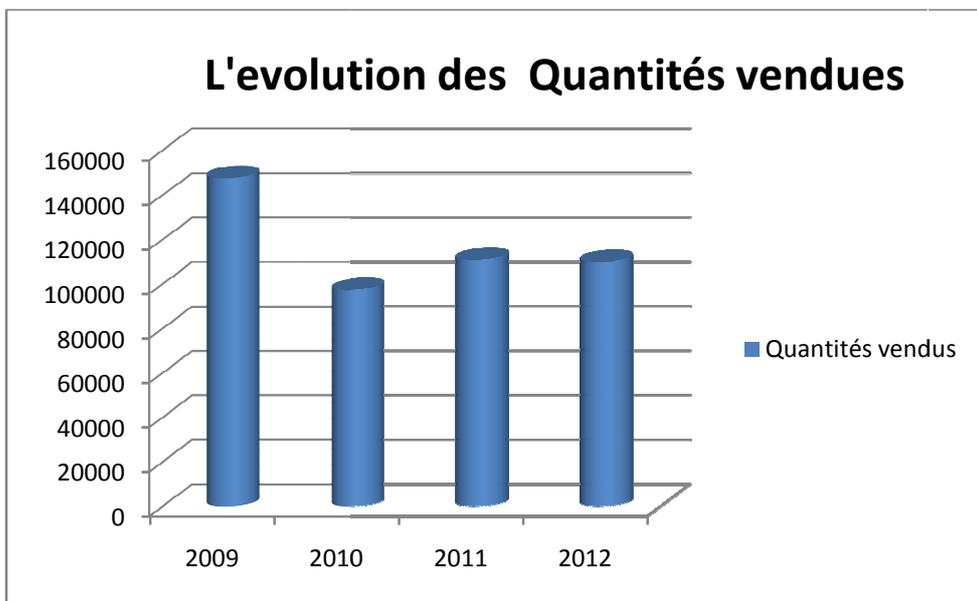
**Tableau N°12: L'évolution des quantités vendues de MAC- SOUM (2009 à2012).**

**Unité= Paire/An.**

Année	2009	2010	2011	2012
Quantités vendus	147867	97319	110740	109823
Taux d'évolution	100%	65.82%	74.89%	74.27%

Source. Elaboré par nos-soins à partir des données du service des ventes de « MAC SOUM »

**Figure N°11: L'évolution des quantités vendues de MAC- SOUM (2009 à2012).**



Source : Elaboré par nos-soins à partir des données du service des ventes de « MAC- SOUM».

**Lecture**

En lisant bien le tableau et la figure ci-dessus nous remarquons que les ventes de l'entreprise durant 2009 à 2012 ont enregistré une baisse avec une évolution de 34.18%, de

25.11%. , et de 25.73% sur la période respectivement 2010.2011.2012. Cela peut être à la raison de la baisse du nombre de clients, et aussi la baisse de la demande.

**2.3. Le nombre des clients et des commandes de l'entreprise**

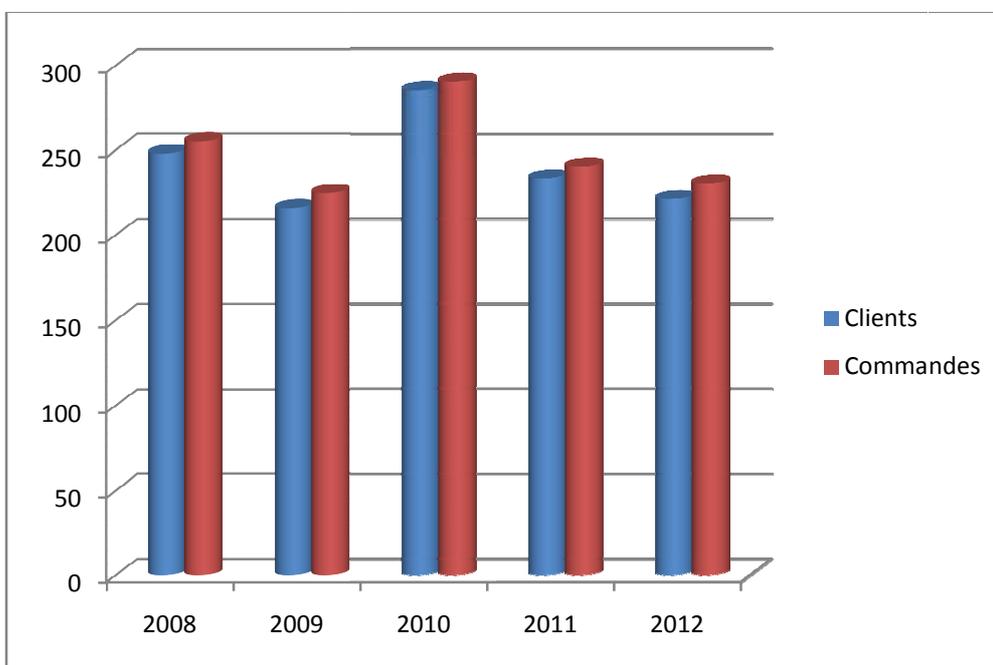
Le tableau suivant montre l'évolution du nombre des clients et des commandes de l'entreprise «MAC- SOUM » pendant la période 2008 à 2012:

**Tableau N°13 : L'évolution de nombre des clients et des commandes de l'entreprise MAC- SOUM (2008 à2012).**

Année Désignation	2008	2009	2010	2011	2012
Clients	248	216	285	233	221
Taux d'évolutions	100%	87.09%	114.91%	93.95%	89.11%
Commandes	255	225	290	240	230
Taux d'évolution	100%	88.23%	113.72%	94.11%	90.19%

Source. Elaboré par nos-soins à partir des données du service des ventes de MAC- SOUM

**Figure N°12 : L'évolution de nombre des clients et des commandes de l'entreprise MAC- SOUM (2008 à2012).**



Source. Elaboré par nos-soins à partir des données du service des ventes de « MAC- SOUM ».

### Lecture

L'analyse du tableau montre que l'évolution du nombre de clients et des commandes de l'entreprise est en baisse, soit avec une évolution de 87.09%.de 94.95%, et de 89.11. Pour le nombre de clients et de 88.23%, de 94.11 et de 90.19% pour le nombre de commandes sur les périodes 2008, 2009,2011,2012 .en raison de la baisse de la demande.

Avec une croissance, soit une évolution de114.91% pour le nombre des clients et de 113.72% pour le nombre de commande sur la période 2010.

Cette augmentation reflète tout simplement à la situation des ventes de l'entreprise étant donné que celle-ci a subie une nette augmentation ce qui s'explique par la forte demande pour les produits de l'entreprise cela revient à la qualité des produits de l'entreprise.

### 3. Les forces et les faiblesses de la force de vente de MAC- SOUM

Après l'analyse de l'environnement interne on a retiré les forces et les faiblesses suivantes :

#### 3.1. Les forces

##### 3.1.1. L'organisation de la force de vente

- La fixation d'un objectif global à la force de vente ;

##### 3.1.2. Le management de la force de vente

- Application de système de rémunération fixe (sécurisant pour le vendeur) ;
- Une formation pour les vendeurs lors de lancement de nouveaux produits ;
- Une période d'essai accordée à chaque vendeur avant le recrutement définitif ;
- Le contrôle des vendeurs se fait par l'analyse des documents de vente.

#### 3.2. Les faiblesses

##### 3.2.1. L'organisation de la force de vente

- Négligence des objectifs qualitatifs;
- Un nombre insuffisant de dépôt de vente ainsi que les agents de vente ;

##### 3.2.2. Le management de la force de vente

- Techniques de stimulation totalement absentes
- Formation commerciale peu approfondie ;
- Absence d'une formation sur les nouvelles techniques de vente et de négociation ;

- Système de rémunération non stimulant;
- Manque de sources de candidatures;
- Négligence des critères essentiels d'un bon vendeur lors de la sélection des candidats;
- Programme de formation insuffisant et non adapté aux besoins des vendeurs;
- Pas de motivation de la force de vente, ni par la rémunération ni par le climat de travail, ni par la promotion dans les postes de travail;
- Absence d'une force de vente externe ;
- l'absence d'un tableau de bord pour le contrôle.

### **CONCLUSION DE CHAPITRE**

Enfin, l'étude de ce chapitre nous a permis de s'approfondir dans l'activité de l'entreprise, et de plus en plus la mission devient difficile en raison de la faible importance donnée à management de la force de vente. Pour cela elle doit toujours tracer un bon plan de recrutement pour bien choisir ses agents commerciaux qui seront formés et motivés afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

### RECOMMANDATION

Lors de notre stage au sein de MAC-SOUM, notre attention a porté plus particulièrement sur quelques manques concernant sa force de vente :

#### ❖ **Concernant sa structure**

L'entreprise MAC- SOUM a structuré sa force de vente par marché (par type de clients).

Elle a fait recours à cette structure car elle est de différentes catégories de clients comme:

- Les entreprises de secteur public
- Les casernes militaires;
- Les entreprises portuaires : AIR ALGERIE....ETC
- Les entreprises privées : IFRI, BMT, RAMDY, CATEX.

Pour que son produit soit disponible sur le territoire national, on conseille à l'entreprise de donner plus d'importance pour les autres segments du marché.

#### ❖ **Concernant sa taille**

- Augmentation du nombre d'animateurs de vente afin de couvrir l'ensemble du territoire algérien pour que l'entreprise atteigne son objectif principal.
- Assigner aux vendeurs des objectifs quantitatifs et qualitatifs :

#### ❖ **Concernant ses objectifs**

##### **Les objectifs quantitatifs**

- Fixer pour chaque vendeur un objectif à réaliser (exemple : Un chiffre d'affaire mensuel), cela permettrait d'évaluer l'effort fourni par chacun d'eux.
- Consacrer une partie de son temps à la prospection.

##### **Les objectifs qualitatifs**

- Améliorer les relations avec les clients en faisant des formations complémentaires sur les techniques d'approche de la clientèle.
- L'entreprise peut recourir à des organismes externes spécialisés dans ce domaine.
- Améliorer la qualité de service.
- Optimiser la disponibilité des produits.
- Suivi des clients.

#### ❖ **Concernant son plan de recrutement**

- Diffuser les offres d'emploi dans les médias les journaux pour avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants,

## RECOMMANDATIONS

- Mettre en place une procédure spécialement destinée au recrutement des hommes et des femmes de la force de vente, avec des critères de sélection pertinents.

### ❖ Concernant la formation de ses vendeurs

Formation des animateurs de vente afin de mieux répondre aux attentes des dirigeants de l'entreprise, surtout sur les actions marketing appliquées par cette dernière

Ils devront avoir des formations concernant :

Intégrer dans le programme de formation les points suivants :

- Formation sur les techniques de vente.
- Faire connaître aux vendeurs :
- Les différentes catégories des clients. Ses concurrents ;

### ❖ Concernant la rémunération de ses vendeurs

Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu, c'est-à-dire opter pour le salaire fixe + commission visant la croissance et favorisant l'esprit d'initiative des vendeurs et aussi la prime pour le rendement collectif qui (PRC) qui motive l'ensemble de la force de vente.

### ❖ Concernant l'animation et la stimulation de ses vendeurs

- La mise en place d'un système d'appréciation des performances permettant de valoriser les compétences.
- Créer un climat de travail favorable, par l'installation de l'intranet (communication interne.) Permettant l'échange d'informations.
- Mettre en place des programmes de réunions afin de régler les grands problèmes rencontrés et d'étudié les projets proposés.
- Utiliser les techniques de stimulation :
  - ❖ Les concours de vente ;
  - ❖ Les voyages d'agrément pour les meilleurs vendeurs;
  - ❖ La diversification des cadeaux en relation avec les résultats.
- Développer un climat de confiance et créer un esprit d'équipe, pour encourager les échanges d'informations et d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.
- Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours.

## RECOMMANDATIONS

- Offrir aux vendeurs des avantages sociaux tels que les prêts et les excursions familiales.
  
- ❖ **Concernant le contrôle**
  
- Mettre en place un tableau de bord pour un contrôle en temps réel, qui permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs prévus, et de déterminer les écarts qui peuvent être favorables ou défavorables pour bien prendre des procédures correctives.

***Conclusion  
générale***

### CONCLUSION GENERALE

Le succès de l'entreprise passe par les succès de la force de vente, et le succès des ventes dépendent de l'efficacité de la direction de l'organisation mise en place et de la gestion quotidienne. Autrement dit, la force de vente elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre en place un système performant pour gérer ses hommes de vente.

En effet, pour bien gérer la force de vente, une entreprise doit adopter à une bonne politique, elle doit d'abord, avoir un bon management de leurs force de vente, pour cette dernier soit à la hauteur, elle doit procéder à un bon recrutement de ses vendeurs, assurer une bonne formation, élaborer un bon système de rémunération, les stimuler, les contrôler et en fin évaluer leurs activités selon les objectifs qui sont fixés par l'entreprise.

En résumé, une force de vente de haut niveau obéit à trois règles :

- Recruter des individus capables,
- Savoir les gérer,
- Savoir les garder.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de dire que notre objectif a été atteint. En effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'information répondant à la problématique de notre étude. En d'autres termes, ces informations montrent que la mise en place d'une force de vente est une nécessité absolue pour l'amélioration des résultats commerciaux et qu'un bon management de la force de vente lui permet nécessairement d'être performante

Mais la performance des équipes de vente de « MAC SOUM » est partiellement atteinte et cela revient au manque de formation, aux moyens de motivation, et autres outils de stimulation

Notre recherche nous a permis de détecter certaines défaillances, qui diminuent à un certain degré l'efficacité souhaitée.

Cependant, les principales défaillances constatées sont :

- Un climat de travail peu motivant, (l'inexistence d'animateurs d'équipes de vente)
- Faible effectif de la force de vente dans certaines unités.
- Système de rémunération peu motivant.

## CONCLUSION GENERALE

Ainsi, cette étude nous a permis de formuler des recommandations pour atténuer ces défaillances, et qui peuvent être approfondies et analysées dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité.

***Références  
Bibliographiques***

## Les références bibliographiques

### ❖ Ouvrage

- BENOUN.M, « Marketing savoir et savoir faire » .2<sup>ème</sup> édition, ECONOMISA. Paris 1991.
- D.CLAUD.D, « Aide mémoire marketing », 6<sup>ème</sup> édition DUNOND, Paris 2008.
- DEMEURE.C, « Marketing », édition DALLOZ, Paris 1996.
- DEMEURE.C, « Marketing », 2<sup>ème</sup> édition SIREY, Paris 2001.
- HAMON.C, LEZIN.P, TOULLEC.A, « Gestion et mangement de la force de vente », édition DUNOD, Paris 2000.
- KHALASSI.R, « L'économie de l'entreprise contemporaine».édition HOURA.
- KOTLER.P, DUBOIS.B, « Marketing management», 10<sup>ème</sup> édition, PUBLI-UNION, Paris 2000.
- LENDREVIE.J, LINDON.D, « Mercator », 5<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris 1997.
- MACQUIN.A, « Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation », édition PUBLI-UNION, Paris 1999.
- MEIER.O, « Dico du manager » édition DUNDO, paris 2009.
- MOULINIER.R, « Les 500 mots clés de la vente », édition DUNOD, Paris 1997.
- MOULINIER.R, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques »édition D'ORGANISATION, Paris1998.
- RENE.M, « Prospection commerciale, stratégies et tactiques », édition d'ORGANISATION, Paris1998.
- SEKIOU.L, « Gestion du personnel », édition D'ORGANISATION, Paris 1986.
- VANDERCAMMEN.M, « Marketing, essentiel pour comprendre, décidé, agir », 2<sup>ème</sup> édition BOECK, Bruxelles 2006.
- ZEYL.A, DAYAN.A, « Force de vente (direction-organisation-gestion) », 3<sup>ème</sup> édition D'ORGANISATION, Paris 2003.

# ***Annexe***

**LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe N° I :</b>	<b>Liste des produits sécurité.....</b>	<b>I</b>
<b>Annexe N° II :</b>	<b>Liste des produits ville homme.....</b>	<b>II</b>
<b>Annexe N° III :</b>	<b>Liste des produits ville femme.....</b>	<b>III</b>
<b>Annexe N° IV :</b>	<b>Bon de livraison .....</b>	<b>IV</b>
<b>Annexe N° V :</b>	<b>Bon de sortie.....</b>	<b>V</b>
<b>Annexe N° VI :</b>	<b>Bon de réception.....</b>	<b>VI</b>
<b>Annexe N° VII :</b>	<b>Commande.....</b>	<b>VII</b>
<b>Annexe N° VIII :</b>	<b>Facture .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Annexe N° IX :</b>	<b>Bon de retour.....</b>	<b>IX</b>
<b>Annexe N° X :</b>	<b>Bon de commande.....</b>	<b>X</b>
<b>Annexe N° XI:</b>	<b>Fiche d'appréciation.....</b>	<b>XI</b>

## COLLECTION CHAUSSURES DE SECURITE



**SEC ROCK**  
(894 143)



**SEC HYDRO**  
(894 203)



**SEC MAYA HAUTE**  
(894 206)



**BROD SIMPLE**  
(804 4023)



**SEC BASSE S/INJ**  
(894 160)



**SEC MAYA BASSE**  
(894 205)



**BROD SIMPLE S/MAGNUM**  
(804 621)



**PATAUGAS**  
(809 115)



**85/311**  
(804 082)

## COLLECTION CHAUSSURES DE GOOD YEAR



**M 06 S/CAIR**  
( )



**M 05 S/CAIR**  
( )



**DERBY RHUMEL**  
( )



**RICHELIEU DODONI**  
( )



**RICHELIEU NEOCOMPOST**  
( )



**SULLY**  
( )



**SABOT HPM**  
( )



**RODON**  
( )



**ASLEN**  
( )

## COLLECTION CHAUSSURES DE GOOD YEAR



**ESCARPIN**

()



**TROTTEUR**

()



**MERIEME**

()



**M 242**

()



**SABOT FPM**

()

()



**NOVA**

()

()



**BOTTE CAVALIERE**

()



**MAC-SOUM SFA AKBOU**  
**MANUFACTURE DE CHAUSSURES SOUMMAM**

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 100 000 000 DA

ZONE INDUSTRIELLE - Route Nationale N° 25 AKBOU - WILAYA DE BEJAIA

E-mail : mac-soum @ caremail.com

TEL N° : 034.34.73.20 / FAX N° : 034.34.73.1779 / 034.34.73.26 C.A. 0625.1613.048 C.F. 0996.0026

**BON DE LIVRAISON N° 18**

Date	N° Client	Votre commande
9/2007	500000	18
N° Pièces	Banque du Client	

REPUBLIQUE ALGERIENNE  
 WILAYA DE BEJAIA  
 Numéro Article Immatriculation  
 Immatriculation Fiscale

Page 1

Designation Produit	Quantité	P.U. H.T.	Montant H.T.	TVA
SEU ROCK SYNU	10,00	1 600,50	16 005,00	17%

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

Détail T.V.A à Déclarer  
 16 005,00 x 17 % = **2 720,85**

MAC-SOUM AKBOU  
 (Arabic text: مؤسسة صناعة الأحذية السومام - بوجاية - الجزائر)

Total H.T	16 005,00
Remise	
T.V.A.	2 720,85
Timbre	
Taxes	
Net à Payer	18 725,85

présente facture à la somme de:  
 MILLE SEPT CENT VINGT CINQ DINARS 85 CENTIMES

0625 0770 706 R.C N° 98.B.182313 N° C.P.T.E BANCAIRE : - CPA AKBOU N° 004 00132 401 7038 501 78





COMMANDE N°

DATE COMMANDE ..... / ..... / 2007

DATE LIVRAISON SOUHAITE .....

NUMERO CLIENT .....

ADRESSE :

QUANTITE PAR POINTURE

REFERENCE	DESIGNATION	COLOR	QUANTITE	24	25	26	27	28	29	30	31
				32	33	34	35	36	37	38	39
				40	41	42	43	44	45	46	

VISA COMMERCIAL

VISA DPT TECHNIQUE

**MAC-SOUM SPA AKBOU**  
**MANUFACTURE DE CHAUSSURES SOUMMAM**  
 SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 100 000 000 DA  
 ZONE INDUSTRIELLE - Route Nationale N° 26 AKBOU WILAYA DE BEJAIA Email : mac-soum @ ceremail.com  
 TEL N° . 034.34.73.20 / FAX N° . 034.34.73.23 / 24 - 034.34.73.26 C.A. 0626 1613 048 C.F : 0998.0626.

**FACTURE N° 200**

N° Client	2553
Voire commande	2553
Banque du Client	

BENHAMMOUCHE AMROUCHE  
 AKBOU (W) BEJAIA  
 Business Address (Invoicing)  
 Business Address (Billing)  
 Page 1

Designation Produit	Quantité	P.U. H.T.	Montant H.T.	TVA
ROCK NIM	10.00	1 600.00	16 000.00	17%
LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE				

Détail T.V.A à Déclarer  
 16 005.00 x 17 % = **2 720.85**

MAC-SOUM AKBOU  
 دائرة التجارة  
 تيسو - بجاية

Total H.T	16 005.00
Remise	
T.V.A.	2 720.85
Timbre	
Taxes	
Net à Payer	18 725.85

Montant de la facture à la somme de:  
 SEPT CENT VINGT CINQ DINARS 85 CENTIMES

0770 706 R.C N° 98.B.182313 N° C.P.T.E BANCAIRE : - CPA AKBOU N° 004 00132 401 7038 601 78





**MAC – SOUM**  
MANUFACTURE DE CHAUSSURES SOUMMAM  
SPA AU CAPITAL DE 200.000.000 DA  
Affiliée au Groupe Industriel Cuir LEATHER INDUSTRY

---

DEPARTEMENT GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES  
SERVICE DU PERSONNEL  
REF/N° /GRH/SP/2013

A

Monsieur :

**Objet** : Demande d'Appréciation de fin de

	<input type="checkbox"/>	Formation
Période de :	<input type="checkbox"/>	d'essai
	<input type="checkbox"/>	Probatoire
	<input type="checkbox"/>	Intérim

La période de prorogation d'essai de ..... concernant Monsieur :  
..... arrive à terme le .....

Ci-joint une fiche d'appréciation, que vous voudrez bien nous retourner dûment remplie et visée.

Cordiales Salutations.

Akbou le 28 avril 2013  
Le Gestionnaire  
des Ressources Humaines P/I.

**Fiche d'Appréciation**

Nom : ..... Prénom : .....  
Ancien poste : .....  
Structure : .....  
Classification : Groupe ... Catégorie ..... Section ...

Fin de formation :  - Essai :  - Probatoire :

Affectation au poste de : .....

Structure : .....

Durée ....., du ..... au .....

Classification : Groupe : ..... Catégories : .....Section : .....

**FICHE D'APPRECIATION**

	Supérieur	Bon	Moyen	Passable	Insuffisant
Assiduité					
Connaissance Pratique					
Méthodes de travail					
Facultés d'adaptation au milieu « sensibilité, esprit d'équipe					
Respect des règles et des instructions					
Qualité et quantité du travail réalisé %					

L'intéressé (e) peut-être : 

- prorogé la période d'essai
- confirmé au poste
- Réintégré au poste d'origine

**Observations**

.....  
.....  
.....

Visa du Responsable	Le chef de Structure	G.R.H	Le Président-Directeur Général

# ***Table des Matières***